



# SOMMAIRE

<b>Message du Président</b>	<b>2</b>		
<b>Message du Directeur Général</b>	<b>3</b>		
<b>Notre activité</b>	<b>4</b>		
<b>Modèle d'affaires</b>	<b>6</b>		
<b>Responsabilité sociétale d'entreprise</b>	<b>8</b>		
<b>Conseil d'administration</b>	<b>10</b>		
<b>Chiffres clés</b>	<b>12</b>		
<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe</b> <small>RFA</small>	<b>17</b>	
1.1	Secteur d'activité	18	
1.2	Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB	23	
1.3	Organisation et contrôle interne	42	
1.4	Facteurs et gestion des risques	51	
<b>2</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>67</b>	
2.1	Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	68	
2.2	Organisation des pouvoirs	68	
2.3	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	70	
2.4	Organes de direction du Groupe	105	
2.5	Politique de rémunération	107	
<b>3</b>	<b>Responsabilité sociale, sociétale et environnementale</b>	<b>135</b>	
3.1	Stratégie, résultats et gouvernance	136	
3.2	Déclaration de performance extra-financière <small>DPEF</small> , Devoir de vigilance et plan de vigilance <small>DV</small>	149	
3.3	Respect des personnes	158	
3.4	Innovation durable et respect des consommateurs	193	
3.5	Révolution circulaire	208	
3.6	Agir pour le climat	216	
3.7	Processus de reporting	238	
3.8	Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB	240	
3.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la DPEF figurant dans le rapport de gestion	246	
<b>4</b>	<b>Commentaires sur l'exercice</b> <small>RFA</small>	<b>251</b>	
4.1	Faits marquants	252	
4.2	Commentaires sur les ventes consolidées	262	
4.3	Commentaires sur les résultats consolidés	268	
4.4	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	270	
4.5	Perspectives	272	
4.6	Événements postérieurs à la clôture	272	
<b>5</b>	<b>Comptes consolidés</b> <small>RFA</small>	<b>273</b>	
5.1	États financiers	274	
5.2	Notes sur les comptes consolidés	279	
5.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	340	
5.4	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	345	
<b>6</b>	<b>Comptes sociaux</b>	<b>347</b>	
6.1	États financiers	348	
6.2	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	350	
6.3	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	365	
6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	366	
<b>7</b>	<b>Informations sur la société et le capital</b> <small>RFA</small>	<b>371</b>	
7.1	Renseignements sur la société	372	
7.2	Renseignements sur le capital	375	
7.3	Autorisations financières	381	
7.4	Actionnariat des salariés	383	
7.5	Marché des titres, dividende	386	
<b>8</b>	<b>Assemblée générale</b>	<b>389</b>	
8.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024	390	
8.2	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024 <small>RFA</small>	391	
8.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	408	
<b>9</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>409</b>	
9.1	Glossaire	410	
9.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	413	
9.3	Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	414	
9.4	Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	415	
9.5	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	417	
9.6	Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	420	

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.

# Document d'enregistrement universel 2023

## & Rapport financier annuel



**8 006 M€**

VENTES 2023



**+ 5,3 %**

CROISSANCE ORGANIQUE  
DES VENTES



**386 M€**

RÉSULTAT NET 2023



**> 31 000**

COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE

Le Groupe SEB s'est donné comme mission de

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

Pour la mener à bien, la vision du Groupe s'articule autour de deux objectifs stratégiques :

- **renforcer ses positions de leadership en Grand Public** grâce à une politique d'innovation constante et à l'expansion continue de sa couverture catégorielle, et ainsi surperformer son marché ;
- **devenir un acteur de référence mondial en Professionnel** en capitalisant sur sa réussite en Café pour élargir son champ d'action en entrant dans de nouveaux segments de marché, notamment culinaires.



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 4 avril 2024 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 2023 qui a été établie en XHTML et qui est disponible sur les sites internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et du Groupe SEB ([www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)).

# Message

## du Président



“ La performance de 2023 a été solide et nous retrouvons une dynamique beaucoup plus conforme à nos standards historiques, après trois années très mouvementées. La traversée de cette période ne s’est pas faite sans défis, mais grâce à une bonne agilité, nous avons su naviguer dans un environnement particulièrement volatil.

Au-delà de cette adaptabilité immédiate, nous avons toujours gardé notre cap stratégique sur le long terme. Nous avons continué à investir dans l’innovation, à bâtir de nouvelles catégories, et ouvrir de nouveaux horizons. Cette combinaison unique d’agilité et de projection vers l’avenir a un nom : la résilience.

L’année 2023 confirme la pertinence de notre modèle de croissance rentable, qui s’appuie sur l’expansion des classes moyennes, l’émergence de nouveaux besoins et le désir des consommateurs d’avoir des produits plus durables. Nos marchés, en croissance structurelle, offrent d’innombrables opportunités.

Par ailleurs, notre expansion dans le segment professionnel ouvre de nouvelles perspectives pour le Groupe. Les acquisitions de Pacojet, de La San Marco, et plus récemment de Sofilac, avec ses marques emblématiques, Charvet et Lacanche, confirment l’ambition du Groupe sur les marchés culinaires professionnels et semi-professionnels.

Nos équipes talentueuses et diversifiées, nos valeurs fondamentales et notre engagement envers une gouvernance d’entreprise solide sont au cœur du déploiement de notre stratégie. Ensemble, nous sommes donc résolus à poursuivre notre mission dans la durée : faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux vivre, partout dans le monde. ”

A handwritten signature in black ink, which reads "Thierry de la Tour d'Artaise". The signature is written in a cursive, slightly stylized font.

Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE  
Président

# Message

## du Directeur Général



“ Le Groupe SEB a réalisé de belles performances en 2023, dans un contexte économique peu porteur. Comme anticipé, nous avons retrouvé une bonne dynamique en Grand Public et réaffirmé notre leadership mondial grâce à une stratégie d’innovation produits intensive, et déployée efficacement.

En Professionnel, nous avons poursuivi nos avancées et consolidé notre position de leader mondial en machines à café, avec une forte croissance en Chine et aux États-Unis notamment. Nous avons en parallèle élargi notre champ d’action à travers des acquisitions ciblées, qui viennent nourrir notre ambition de devenir un acteur de référence dans l’Équipement Professionnel.

La dynamique des ventes, l’amélioration continue de la marge brute et une gestion disciplinée de l’ensemble des coûts ont permis au Groupe de dépasser son objectif initial de croissance du résultat opérationnel. Nous terminons l’exercice avec un bilan et une structure financière renforcés.

Nous réaffirmons nos ambitions à moyen terme d’une croissance organique annuelle moyenne des ventes d’au moins 5 % et d’une marge opérationnelle en progression vers 11 %. Pour 2024, nous confirmons notre objectif de délivrer une marge opérationnelle proche de 10 %.

Je tiens à remercier tous les collaborateurs pour leur engagement et leur contribution à ces belles réalisations. ”

**Stanislas DE GRAMONT**  
Directeur Général

# Notre **activité**

## Répartition mondiale de notre activité Grand Public

34%

Europe de l'Ouest

28%

Chine

11%

Amérique du Nord

15%

Autres pays EMEA

7%

Autres pays d'Asie

5%

Amérique du Sud

## NOTRE MARCHÉ GRAND PUBLIC\*

Estimé à

**75 Milliards €**

- 50 Mds € Petit électroménager
- 25 Mds € Articles culinaires



**Croissance structurelle**  
(> 3 % par an)



**Distribution multicanale**



**Marché fragmenté**

### Cuisson électrique



### Préparation des aliments et des boissons



### Articles culinaires



## NOTRE MARCHÉ PROFESSIONNEL\*

Estimé à

**15 Milliards €**



**Croissance rapide**  
(5-10 % par an)



**Fortes barrières à l'entrée**



**Récurrence des revenus liés aux services**



**Diversité des clients**

### Boissons froides ou chaudes



\*marché adressable (voir chapitre 1)

88 %

Grand Public

8 006 M€  
Ventes 2023

12 %

Professionnel

Entretien de la maison



Confort domestique



Soin du linge



Soin de la personne



Marques Grand Public

Cœur de gamme

Mondiales

**TEFAL** Moulinex  
**T-FAL** Rowenta **KRUPS**

Régionales

**SUPOR** **ARNO** **IMUSA** **DASH**  
**emsa** **OBH** **KAISER** **MAHARAJA**  
**MIRRO** **Zahran** **samurai** **Rochedo**  
**SEB** **calor** **WearEver**  
**clock** **PANEX** **UMCO** **ASIA**

Premium

**Silit** **WMF** **Al-Clad** **Krampouz**  
**FORGE ADOUR** **Lagostina**

Équipements culinaires



Marques Professionnelles

Boissons froides ou chaudes

**S.M.** **Curtis** **WMF**  
**schaerer** **zummo**  
swiss coffee competence

Équipements culinaires

**pacojet** **HEPP**  
**Krampouz**

# Modèle d'affaires

## NOS RESSOURCES



### DES HOMMES ET DES FEMMES ENGAGÉS

- > 31 000 collaborateurs
- 115 nationalités
- **Managers** : 14 ans d'ancienneté en moyenne ; **42 % de femmes**
- **6 500 collaborateurs** en vente et marketing



### L'INNOVATION AU CŒUR DU GROUPE

- ~3 000 collaborateurs
- **6 centres** d'excellence
- **6 hubs** régionaux
- ~300 M€ investis
- > 10 000 brevets actifs (439 déposés en 2023)



### L'OUTIL INDUSTRIEL

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



### DES MARQUES FORTES

- **35 marques** dans 150 pays
- **Tefal, 15<sup>e</sup> marque préférée** des Français (sur 1 300)



### UN SOCLE FINANCIER SOLIDE

- **Stabilité** actionnariale
- Fonds propres de **3,5 Mds€**
- Liquidité disponible de **2,5 Mds€\***

## NOTRE FORMULE DE

## NOTRE AMBITION STRATÉGIQUE

RENFORCER NOTRE POSITION DE LEADER MONDIAL EN PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

## NOS FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS

### MARQUES FORTES

- > **Portefeuille puissant** de marques complémentaires, globales et locales.
- > **2 marques > 2 Mds€** de chiffre d'affaires.

### PRÉSENCE MONDIALE

- > Présence dans **150 pays**, équilibrée entre pays matures et pays émergents.
- > Expansion géographique par **croissance organique et externe**.

### INNOVATION CONTINUE

- > Dynamique nourrie par l'**innovation continue**.
- > Approche fondamentalement centrée sur **la vie du consommateur**.



### UN SAVOIR-FAIRE ÉPROUVÉ EN CROISSANCE EXTERNE

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

### PIONNIER EN RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les enjeux RSE au cœur de la stratégie du Groupe

## LES VALEURS DU GROUPE



VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE



RESPECT DE LA PERSONNE

\*dont lignes de crédit non tirées

## NOTRE MISSION

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

### CRÉATION DE VALEUR

#### DEVENIR UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DANS LE PROFESSIONNEL

##### LARGE PORTEFEUILLE PRODUITS

- > **50 catégories de produits** Grand Public.
- > **Synergies** entre différentes familles de produits.

##### EXÉCUTION COMMERCIALE PUISSANTE

- > Distribution multi-canal : **60 % offline** **40 % online**.
- > **DTC : 1 200** points de vente physiques et **100** points de vente *online* (hors Chine).

##### INDUSTRIE COMPÉTITIVE

- > **60 %** de la production réalisée en interne : **agilité et flexibilité**.
- > **Maîtrise et savoir-faire technologiques** spécifiques.

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

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



PASSION POUR L'INNOVATION



PROFESSIONNALISME



ESPRIT DE GROUPE

### VALEUR CRÉÉE ET PARTAGÉE



#### POUR LES COLLABORATEURS

- **18 heures de formation** en moyenne/an par collaborateur depuis 3 ans
- **5<sup>e</sup> meilleur employeur de France** (catégorie équipement électrique)
- **66 % des alternants ou stagiaires embauchés** (postes cadres)



#### POUR LES CLIENTS

- **> 350 M de produits vendus/an en moyenne depuis 5 ans\*\***
- **2,5 Mds€ de ventes** générées par des produits lancés depuis 2021
- **> 75 % des ventes** réalisées sur des marchés où le Groupe est leader



#### POUR LA PLANÈTE ET LA SOCIÉTÉ



Platinum EcoVadis (2023)

- **48 % de matières recyclées** dans nos achats en 2023
- **- 40 % d'émissions CO<sub>2</sub> eq. par produit** depuis 2016 (scope 1 et 2)
- **91 %** de nos produits grand public sont **réparables pendant 15 ans**



#### POUR LES FOURNISSEURS

- **~74 % des achats** couverts par la Charte des achats responsables
- **36 fournisseurs** → Label AA Intertek



#### POUR LES ACTIONNAIRES

- **ROPA : 726 M€**
- **Résultat net part du Groupe : 386 M€**
- **Free cash-flow : 805 M€**
- **Dividende 2023 : 2,62 €\*** (+8 % par an depuis 15 ans)

\* proposé à l'AG 2024.

\*\* hors Professionnel et accessoires.

# 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 culture d'entreprise fondée sur le sens de **la responsabilité, la solidarité et l'engagement**. Persuadé que le Développement Durable représente un levier de création de valeur pour ses collaborateurs, ses consommateurs, ses clients, ses actionnaires et les territoires où il est implanté, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable.

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

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



A fin 2023, **le Groupe a atteint ou dépassé la grande majorité des objectifs** qu'il s'était fixé sur les quatre piliers de son ambition (Respect des personnes, Innovation durable, Révolution Circulaire et Agir pour le Climat), prouvant ainsi sa capacité à intégrer les dimensions environnementale, sociale et sociétale au sein de ses activités. En capitalisant sur ses valeurs, ses points forts historiques et ses actions pionnières, le Groupe a démontré la capacité de son organisation à expérimenter, innover, s'opérationnaliser, monter en puissance et en compétences.

Ce bilan positif constitue un socle particulièrement solide sur lequel bâtir **la prochaine ambition 2024-2030** qui permettra d'aller encore plus loin dans l'intégration de la RSE dans les activités et les métiers du Groupe pour concilier performance économique et développement durable.

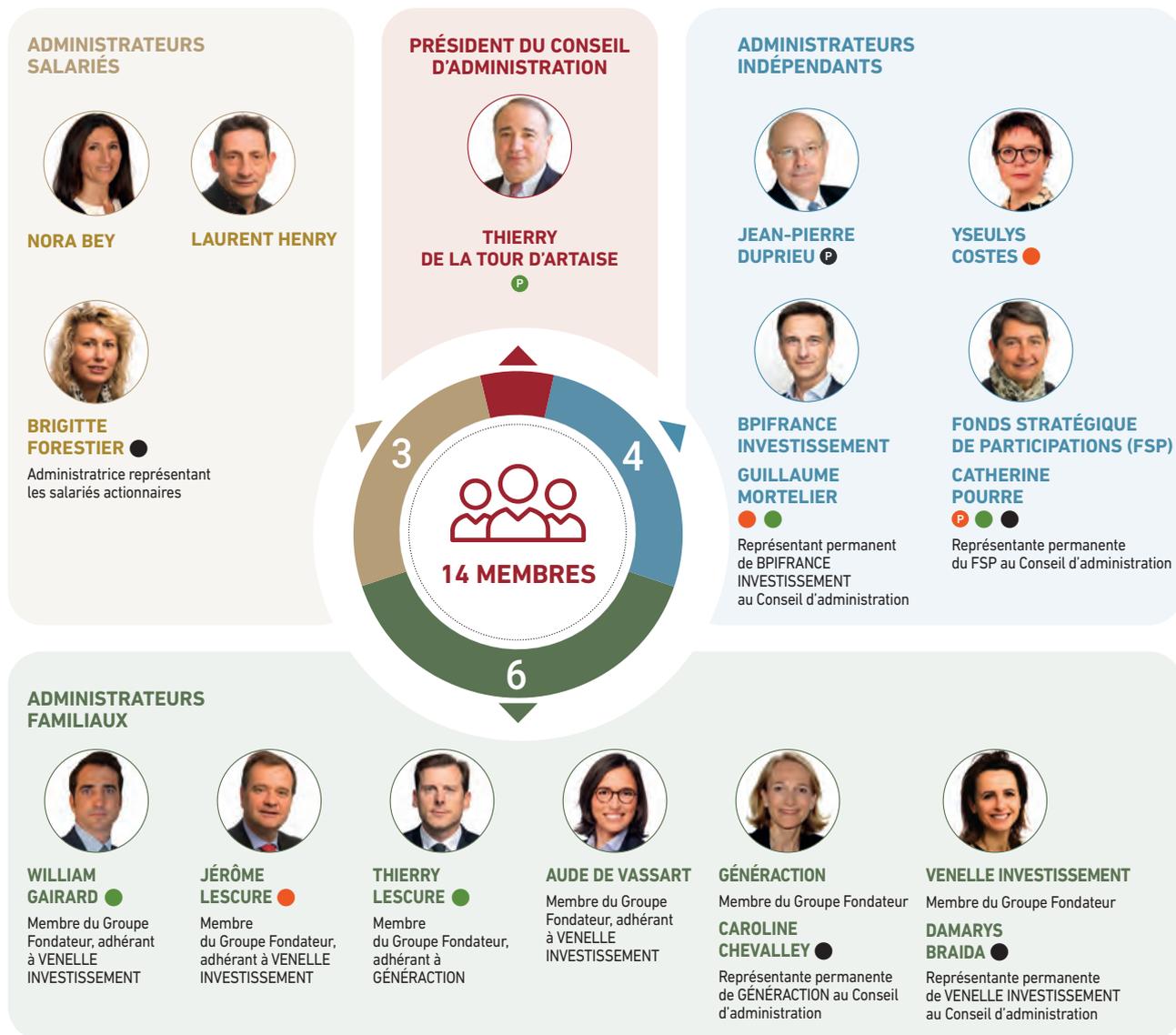
Les quatre piliers de l'ambition « Agir pour un quotidien plus durable » ainsi que les objectifs, politiques et bilans associés sont détaillés dans le chapitre 3 du présent document (p.135).

# AGIR POUR UN QUOTIDIEN PLUS DURABLE

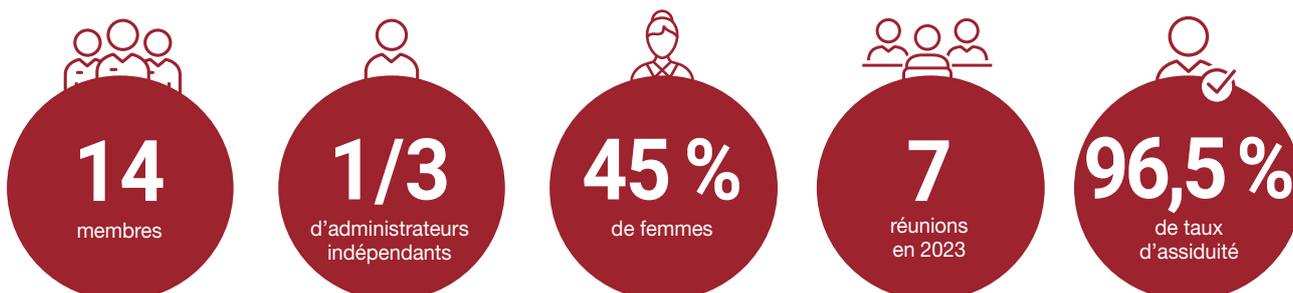
PILIER	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	ENGAGEMENT
 <p><b>RESPECT DES PERSONNES</b></p>	<p>Respect des personnes</p>     	<p>Démontrer au quotidien le respect du Groupe pour chaque personne (collaborateurs, consommateurs, parties prenantes) et son utilité pour la société</p>
 <p><b>INNOVATION DURABLE</b></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><b>RÉVOLUTION CIRCULAIRE</b></p>	<p>Révolution circulaire</p>   	<p>Inscrire les produits et services du Groupe au cœur de l'économie circulaire</p>
 <p><b>AGIR POUR LE CLIMAT</b></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 01/03/2024



● Membre du Comité audit et conformité ● Membre du Comité gouvernance et rémunérations ● Membre du Comité stratégique et RSE (P) Président de Comité



Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires. Au 31 décembre 2023, la présentation de ces Comités est la suivante :

### Comité audit et conformité

**4 membres**  
**5 Réunions**  
**Assiduité**  
**100%**

### Comité gouvernance et rémunérations

**5 membres**  
**6 Réunions**  
**Assiduité**  
**100%**

### Comité stratégique et RSE

**6 membres**  
**3 Réunions**  
**Assiduité**  
**100%**

#### ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale du 17 mai 2023 a procédé au renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Aude de Vassart, M. Jean-Pierre Duprieu, M. William Gairard, M. Thierry Lescure, et GÉNÉRACTION représentée par Mme Caroline Chevalley.

Par ailleurs, M. Guillaume Mortelier a été désigné représentant permanent de BPIFRANCE IINVESTISSEMENT en remplacement de Mme Anne Guérin et Mme Marie Ahmadzadeh a été nommée représentante permanente de PEUGEOT INVEST ASSETS en remplacement de M. Bertrand Finet.

À la date du 31 décembre 2023, le Conseil d'administration était composé de 16 membres.

Mme Delphine Bertrand a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 février 2024.

PEUGEOT INVEST ASSETS (PIA) a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 février 2024, suite à la cession de sa participation au capital de SEB SA.

Au 1<sup>er</sup> mars 2024, le Conseil d'administration est donc composé de 14 membres.

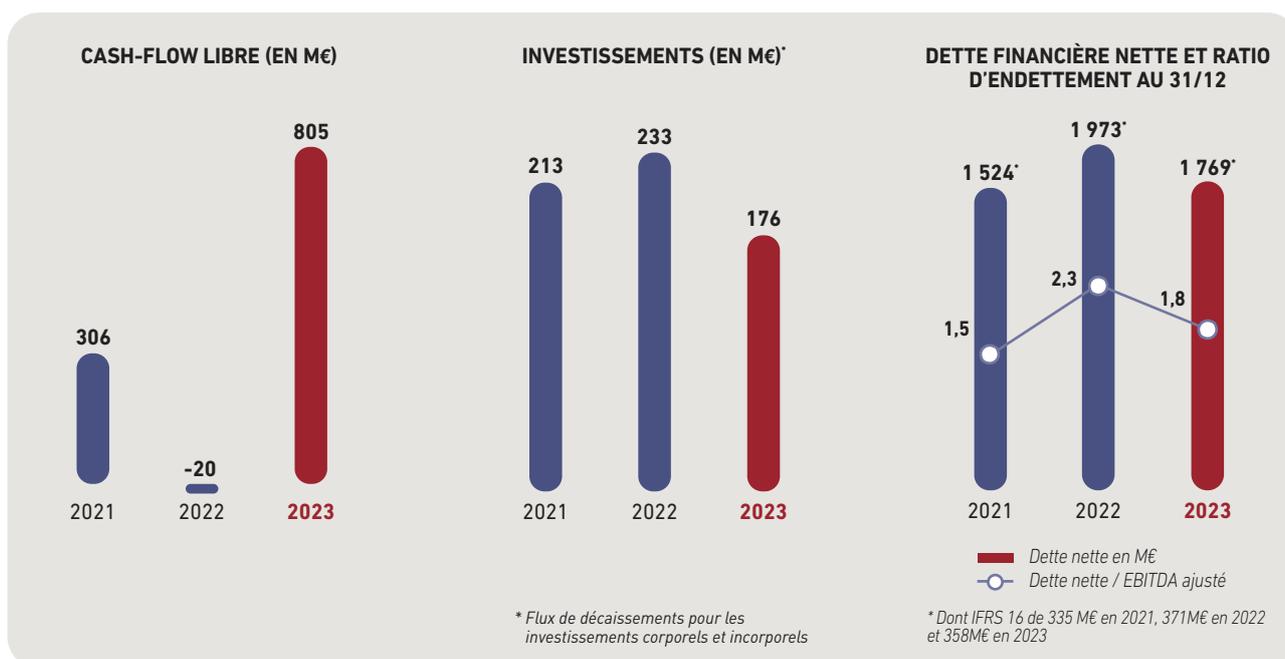
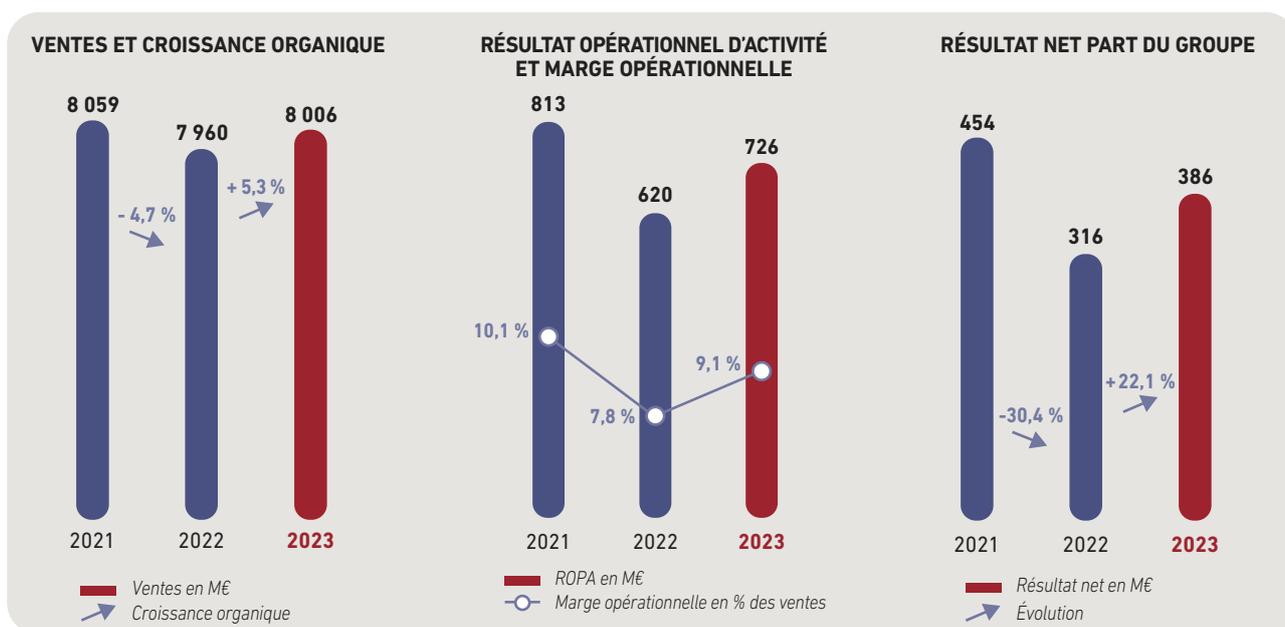
#### RENOUVELLEMENT ET NOMINATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024

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 23 mai 2024 sont présentées au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel.

# Chiffres clés

## 2023

### Performance financière

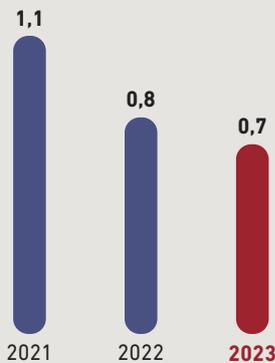


# Performance **extra-financière**

## Performance sociale et sociétale

### SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

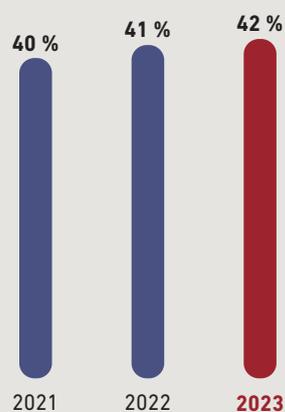
Évolution du LTIR\*, total Groupe



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

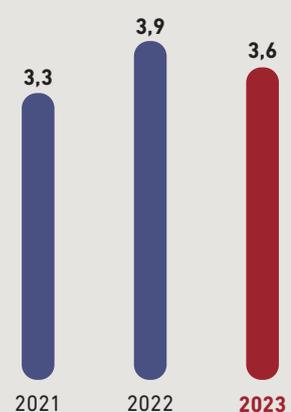
### DIVERSITÉ

Évolution du pourcentage de femmes managers, total Groupe



### PHILANTROPIE

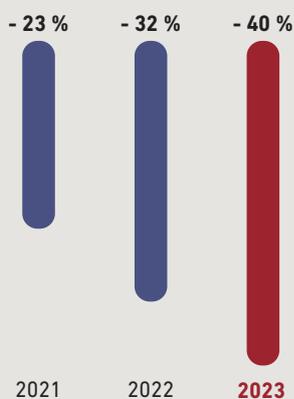
Dépenses de mécénat, total Groupe (en millions d'euros)



## Performance environnementale

### ÉCO-PRODUCTION

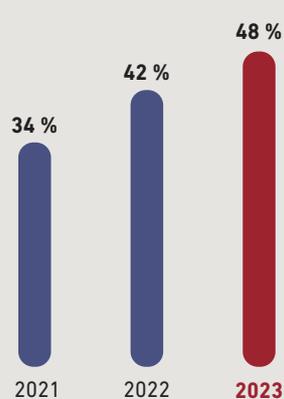
Évolution des émissions de GES\* liées aux usines, par produit fabriqué (scope 1 et 2), réf. 2016



\* Gaz à effet de serre

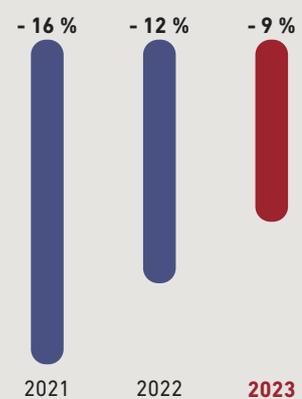
### MATÉRIAUX RECYCLÉS

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



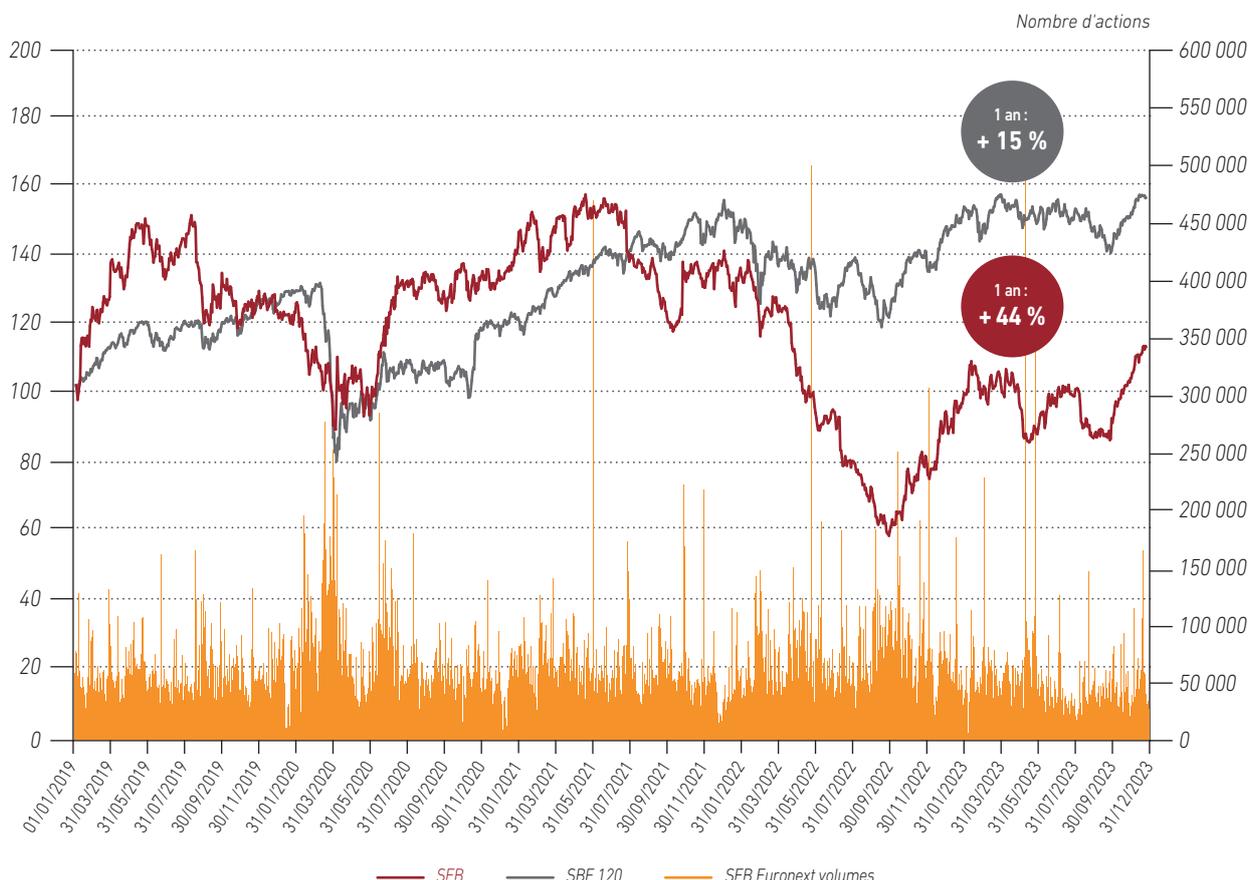
### ÉCO-CONCEPTION

Évolution des émissions de GES liées à l'utilisation des produits, par produit vendu, réf. 2016



# Performance boursière

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



## FICHE SIGNALÉTIQUE

### PLACE DE COTATION

Euronext Paris,  
Compartiment A

### CODE ISIN

FR0000121709

### CODE LEI

969500WP61NBK098AC47

### DATE D'INTRODUCTION

27 mai 1975

### NOMBRE D'ACTIONS

55 337 770 actions de 1€  
de nominal

### INDICES BOURSIERS

CAC<sup>®</sup> Mid 60, SBF<sup>®</sup> 120, CAC<sup>®</sup>  
Mid & Small,  
CAC<sup>®</sup> All-Tradable,  
STOXX<sup>®</sup> 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 2023

Au 31/12/2023 :

Cours de clôture : ..... **113,00 €**

Capitalisation boursière : .. **6 253 M€**

+ haut (en séance) : ..... **115,80 €**

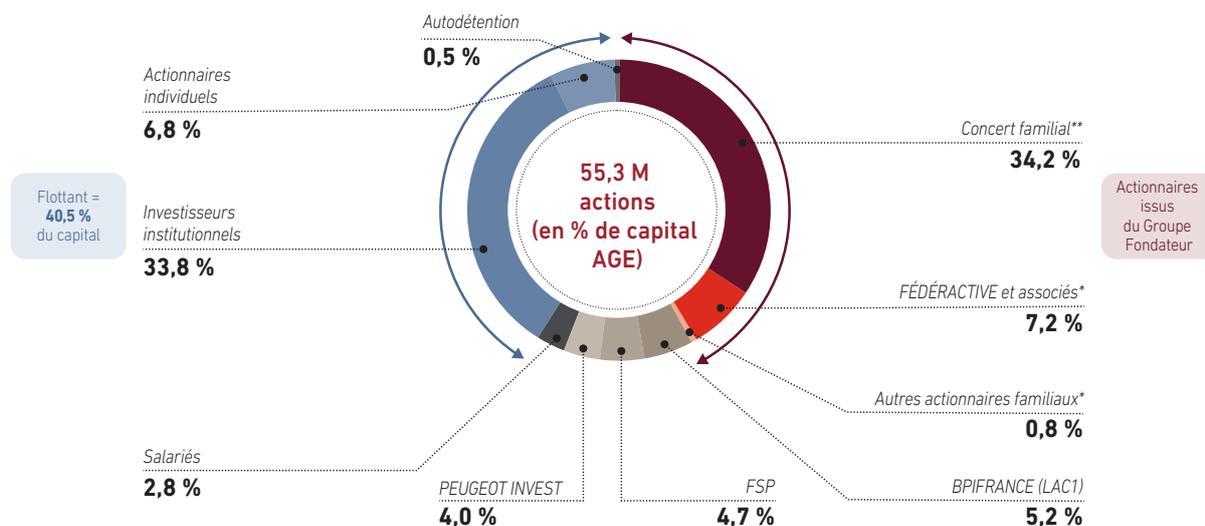
+ bas (en séance) : ..... **78,85 €**

Moyenne de l'année  
(cours de clôture) : ..... **97,68 €**

Moyenne des 30 derniers cours  
de clôture de l'année : ..... **107,90 €**

Moyenne journalière des  
transactions (en actions) : ..... **56 580**

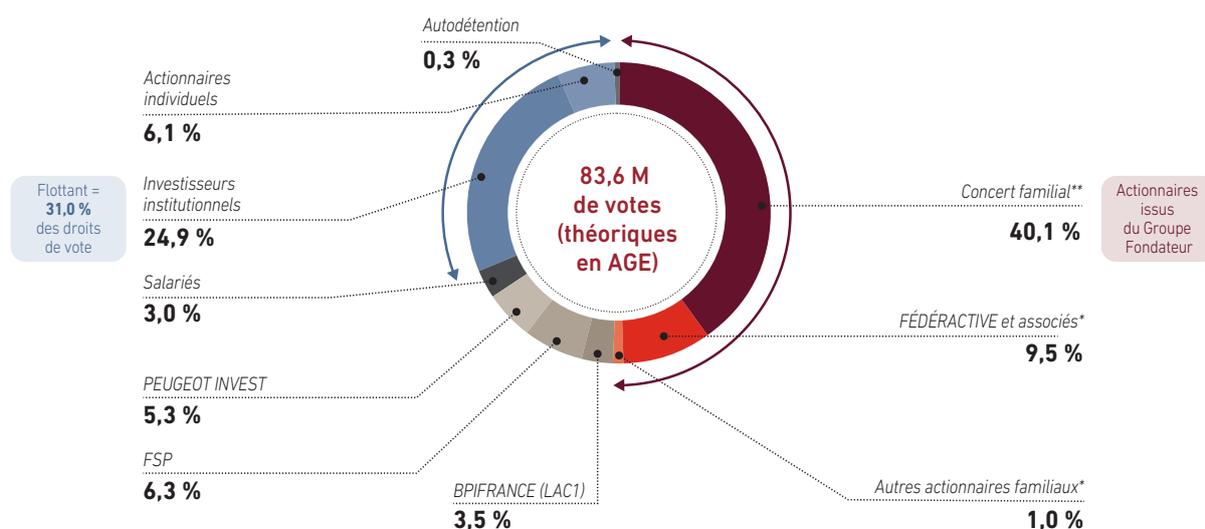
**RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2023**



\* Actionnaires issus du Groupe Fondateur.

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

**RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2023<sup>(1)</sup>**

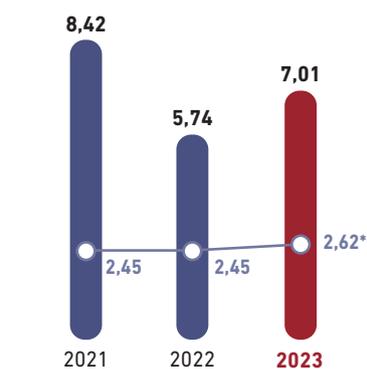


\* Actionnaires issus du Groupe Fondateur.

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

(1) À la suite de la cession de la participation de PEUGEOT INVEST ASSETS le 27 février 2024, le total des droits de vote de SEB S.A. a mécaniquement baissé et entraîné un accroissement passif de la participation en droits de vote de l'ensemble des actionnaires. La nouvelle répartition du capital et des droits des votes au 1<sup>er</sup> Mars 2024 est exposée dans le chapitre 7, page 376.

**RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DIVIDENDE (EN €)**



■ Résultat net par action

○ Dividende

\* proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2024





# 1 Présentation du Groupe

<b>1.1 Secteur d'activité</b>	<b>18</b>	<b>1.3 Organisation et contrôle interne</b>	<b>42</b>
Notre marché Grand Public	18	Organisation et acteurs du contrôle interne	42
Tendances du marché et perspectives	19	<b>1.4 Facteurs et gestion des risques</b>	<b>51</b>
Une concurrence multiple	20	Introduction	51
Notre marché professionnel	21	Processus d'identification et de maîtrise des risques	51
<b>1.2 Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB</b>	<b>23</b>	Assurances	66
La mission du Groupe SEB	23		
Des marques fortes	23		
Une présence mondiale	25		
Une innovation continue	26		
Un large portefeuille de produits	31		
Une exécution commerciale puissante	32		
Une industrie compétitive	33		
Un savoir-faire éprouvé en croissance externe	37		
Appliquer les facteurs clés de succès du Grand Public pour développer le Professionnel	41		

## 1.1 Secteur d'activité

Acteur historique sur le marché du Petit Équipement Domestique à destination du Grand Public, le Groupe SEB en est devenu le *leader* mondial. Plus récemment, il est entré sur le marché de l'équipement professionnel au travers de plusieurs opérations de croissance externe. Ces opérations, couplées avec une forte croissance organique, lui ont permis de devenir le *leader* mondial dans le segment des machines à café professionnel (hors distributeurs automatiques). La stratégie du Groupe vise à conforter sa position de *leader* du marché du Petit Équipement Domestique, en surperformant la croissance du marché, et devenir un acteur de référence du marché de l'équipement professionnel.

### 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 évaluée en 2023 à plus de 50 milliards d'euros pour le Petit électroménager – composé du petit électroménager culinaire, du soin de la maison, du linge et de la personne – et à plus de 25 milliards d'euros pour les articles culinaires (comprenant les poêles, casseroles et 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.



> 50 Mds € \*

MARCHÉ MONDIAL 2023



4,7 Mds €

VENTES 2023



~65 %

DES VENTES GRAND PUBLIC

#### ÉLECTRIQUE CULINAIRE

- **Cuisson électrique** : friteuses avec ou sans huile, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, multicuiseurs, grills, appareils de repas conviviaux, plaques à induction, gaufriers, grille-pain...
- **Préparation des boissons** : machines expresso, cafetières filtre ou à dosettes, bouilloires et théières électriques, tireuses à bière...
- **Préparation des aliments** : *blenders*, robots cuiseurs, extracteurs de jus/lait, 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-traineaux, versatiles ou robots, balais-vapeur...
- **Confort domestique** : ventilateurs, appareils de chauffage, de traitement de l'air...
- **Soin de la personne** : appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses, pèse-personnes...



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 de marché. Dans le segment des Articles culinaires, composé 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...). Le segment des ustensiles et accessoires de cuisine comprend les couteaux de cuisine, gourdes et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments, spatules, maryses, louches, écumoires, etc. Le Groupe SEB s'y positionne dans le Top 5 mondial des intervenants, mais sa part de marché est encore limitée sur ce segment très fragmenté mais très porteur.



> 25 Mds€ \*

MARCHÉ MONDIAL 2023



2,3 Mds€

VENTES 2023



~35 %

DES VENTES GRAND PUBLIC



Articles culinaires

1

## TENDANCES DU MARCHÉ ET PERSPECTIVES

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique est la somme 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 une croissance structurelle de plus de 3 % par an**. Il s'appuie en cela sur divers facteurs qui se conjuguent :

- la progression continue de la classe moyenne dans les pays émergents, dont le pouvoir d'achat accru permet une augmentation des dépenses en Petit Équipement Domestique et du taux d'équipement des ménages ;
- plus généralement, les évolutions sociétales et les changements de mode de vie se traduisant par :
  - de nouveaux besoins, adaptés à la taille et à la configuration des foyers (multiplication des familles mono-parentales, personnes vivant seules, vieillissement de la population/*silver economy*...),
  - l'évolution permanente des attentes des consommateurs, avec, à la fois, la nécessaire réponse à des habitudes de vie et de consommation locales, un engouement pour la cuisine « fait maison », une plus grande attention à la santé et au bien-être, une vie plus nomade, une approche plus responsable et durable, etc.,
  - la montée en gamme, alimentée par les nouvelles technologies qui permettent de concevoir et d'apporter des solutions innovantes, avec par exemple un écosystème complet incluant appareil et services,

- le développement du multi-équipement ; c'est notamment le cas en cafetières (filtre, expresso, machines automatiques à broyeur), aspirateurs (à traîneau, versatiles, robots), repassage (fers, centrales vapeur, défroisseurs), etc.

Par ailleurs, le secteur du Petit Équipement Domestique est également marqué par :

- la présence d'un segment d'entrée de gamme, nourri par une demande de produits basiques à bas prix, le plus souvent fabriqués en Chine et vendus sous marques secondaires ou de distributeurs ;
- 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, Chandeleur, etc.) ;
- **les mutations de la distribution**, majeures ces dernières années : au-delà du développement continu de la distribution moderne dans les pays émergents, elles s'articulent autour de l'essor très rapide du *e-commerce*. Accélééré et amplifié pendant les « années Covid », il représente une large part de la croissance du marché portée par : les grands spécialistes de la vente en ligne, globaux ou nationaux (*pure players* tels qu'Amazon, T-Mall, JD, Mercado Libre, Coupang...) ; les sites marchands de distributeurs initialement « physiques » (*Click & Mortar*) ; le *social commerce* avec les réseaux sociaux qui se transforment en boutiques en ligne (en Chine avec PinDuoDuo ou Douyin par exemple) ; la vente directe des marques aux consommateurs (DTC) via des sites propres « *marque.com* » ou des *corners* dédiés sur les grandes plateformes. Ces évolutions ont entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et le *e-commerce*. La tendance est désormais à l'omni-canalité, permettant un accès direct et une offre beaucoup plus large au consommateur avec un rôle croissant des influenceurs et des ambassadeurs des marques.

\* 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, De'Longhi 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 ainsi que le groupe américain SharkNinja, séparé de son actionnaire JS Global depuis juillet 2023, élargit ses gammes au-delà de ses catégories historiques et déploie progressivement son offre en Europe notamment ;
- **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 ; Hamilton Beach Brands (présent essentiellement en Amérique du Nord), Newell Brands ; Oster, Mondial, Britania 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 du groupe 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 (Midea, Xiaomi, Ecovacs), et émergence de nouveaux *business* – souvent spécialisés sur une géographie et une gamme de produits – se lançant d'abord sur internet (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 entré dans le segment Professionnel en 2016 via l'acquisition de WMF qui lui a conféré une position forte dans le marché du café professionnel – avec un *leadership* mondial immédiat en machines expresso automatiques, à l'appui des marques WMF et Schaerer – et de l'équipement hôtelier *premium* (couverts, vaisselle, verres, plats de service à destination de restaurateurs, hôteliers, bateaux de croisière), sous marques WMF et Hepp.

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

- en complétant son offre produits et sa couverture des segments du marché du café professionnel, à travers le rachat en 2019 de Wilbur Curtis, un acteur de référence dans les machines à café filtre aux États-Unis, et plus récemment en 2023 avec le rachat de La San Marco, un fabricant réputé au niveau mondial dans les machines à café traditionnelles (voir 4.1 *Faits Marquants* page 256) ;
- en élargissant son champ d'action dans le domaine de la boisson avec l'acquisition en 2022 de Zummo, un acteur majeur dans les extracteurs de jus de fruits ;
- et enfin en développant sa présence dans le domaine de la cuisson, avec le rachat de Krampouz en 2019, une référence dans les crêpières et les planchas professionnelles et en 2023 dans le domaine de la préparation culinaire avec le rachat de Pacojet, société au savoir-faire reconnu dans les émulsions (voir 4.1 *Faits Marquants* page 256).

L'entrée du Groupe dans le secteur Professionnel constitue une diversification stratégique très complémentaire à l'activité Grand Public, centrée sur le Petit Équipement Domestique.

Il s'agit d'un marché de l'ordre de **15 milliards d'euros** aux fondamentaux attractifs :

- une **croissance élevée**, de 5 à 10 % par an, tirée par le **développement de la consommation hors domicile**, en particulier du café ;
- **des barrières à l'entrée** importantes qui protègent son **niveau de rentabilité opérationnelle** (>15 %) ;
- un modèle d'affaire vertueux avec des **revenus récurrents additionnels liés au service**.

Notre marché cible se compose des catégories suivantes :

- préparation de boissons froides ou chaudes (dont café) ;
- préparation culinaire ;
- cuisson des aliments ;
- articles culinaires, couteaux de cuisine et autres ustensiles de cuisine professionnels ;
- équipement hôtelier.

### LE MARCHÉ CIBLE DE L'ÉQUIPEMENT PROFESSIONNEL



MARCHÉ MONDIAL  
ADRESSABLE  
EN 2023

(hors activité de services)



~ 15 Mds€

SEB PROFESSIONAL

962 M€\*

VENTES 2023



12 %

DES VENTES  
GROUPE



Machine à café  
(hors distributeurs  
automatiques)

Le café représente environ 90 % des ventes dans l'activité professionnelle du Groupe en 2023.

Le marché mondial des machines à café professionnelles (hors distributeurs de café ou *vending machines*) est estimé à environ **3 milliards d'euros** et sa croissance annuelle moyenne s'établit autour de 5 %. Il est composé de trois technologies principales :

- les **machines automatiques** (*Full Automatic*) représentent plus de la moitié de ce marché et le segment le plus prometteur en termes de croissance du fait de leurs nombreux avantages pour les clients (chaînes de restauration rapide, restaurants, hôtels, cafés/*coffee shops*, boulangeries, magasins de proximité, bureaux, etc.) : variété et qualité, élevée et constante, des boissons « café » réalisées ; *process* automatique répondant à la fois à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et aux enjeux d'efficacité et de répétabilité ; premiumisation de l'offre café ; retour sur investissement rapide...
- les **machines traditionnelles** représentent environ 30 % du marché mondial et sont souvent l'équipement de référence des *coffee shops*, de bars et restaurants qui revendiquent une réelle expérience

de type « barista ». Elles bénéficient actuellement d'une montée en gamme nourrie par l'électronique et une semi-automatisation ;

- les **machines à filtre** constituent un petit segment mais ont une présence significative aux États-Unis, en Europe du Nord et au Japon, où le café filtre reste un standard majeur de consommation ;

Le segment des machines automatiques est celui qui profite le plus des changements de consommation de café dans le monde, avec une forte augmentation de la demande dans les pays traditionnellement amateurs de thé (Chine, Inde...) et une évolution vers l'utilisation croissante du café comme un ingrédient entrant dans la composition de boissons chaudes ou froides. Il est très concentré : au-delà du *leadership* mondial de WMF-Schaerer, Franke, Thermoplan et Melitta sont également des acteurs de référence sur le plan international. Certaines marques comme Jura détiennent pour leur part des positions fortes dans des segments spécifiques (bureaux par exemple). À la fourniture d'équipement vient souvent s'ajouter une offre de service (entretien/maintenance) qui engendre des revenus récurrents.

### LE GROUPE SEB DANS LE MARCHÉ DU CAFÉ PROFESSIONNEL

- Positions de *leader* en machines expresso automatiques dans les principaux marchés dont Chine, États-Unis et Allemagne
- Parc installé : ~450 000 machines à café automatiques dans le monde (dont 140 000 connectées)...
- ... servant ~30 millions de tasses à café par jour.

Capitalisant sur son expertise et son *leadership* en café, ainsi que sur la diversification engagée dans les domaines de l'extraction des jus de fruits et de la cuisine professionnelle, le Groupe se positionne sur un périmètre plus étendu et enrichit son offre, avec l'ambition de devenir un **acteur de référence dans le monde professionnel**.

## 1.2 Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

### LA MISSION DU GROUPE SEB

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

Pour la mener à bien, la vision du Groupe SEB s'articule autour de **deux objectifs stratégiques** :

- **renforcer ses positions de leadership en Grand Public** grâce à une politique d'innovation constante et à l'expansion continue de sa couverture catégorielle, et ainsi **surperformer son marché** ;
- **devenir un acteur de référence mondial en Professionnel** en capitalisant sa réussite en Café pour élargir son champ d'action : entrer dans de nouveaux segments de marché et intégrer de nouvelles activités au-delà du café.

La mise en œuvre de sa stratégie s'appuie sur un modèle de création de valeur fondé sur les forces développées au fil du temps, sur un savoir-faire reconnu en matière de croissance externe et sur un engagement pionnier en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Largement éprouvé dans le domaine Grand Public au cours des dernières décennies, ce modèle est désormais appliqué au Professionnel dans l'optique d'avancées continues et d'un élargissement du périmètre.



### DES MARQUES FORTES

Le Groupe SEB s'est forgé au fil de son histoire un *leadership* mondial en Petit Équipement Domestique. Dans la pratique, il résulte de la juxtaposition de *leaderships* géographiques et catégoriels, portés par des marques plébiscitées par les consommateurs et incontournables pour les distributeurs. Présent dans huit grandes familles de produits Grand Public (articles culinaires, cuisson électrique, préparation des boissons, préparation des aliments, soin du linge, entretien de la maison, confort domestique et soin de la personne), le Groupe est le n° 1 ou le n° 2 dans de nombreuses familles.



#1 Articles culinaires



#1 Cuisson électrique



#2 Blending



#2 Préparation des boissons



#1 Soin du linge

## Présentation du Groupe

### Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

Le développement du Groupe et les acquisitions réalisées ont permis de construire un portefeuille constitué de 28 marques Grand Public bénéficiant d'une forte réputation et complémentaires. Déployé 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 deux grands sous-ensembles complémentaires :

- **les marques cœur de gamme Grand Public**, avec une large présence géographique et catégorielle dans l'univers du Petit Équipement Domestique, ainsi qu'une distribution multicanale ;
  - **parmi les marques à vocation mondiale**, Tefal est la plus globale, présente sur l'ensemble des catégories de produits, avec néanmoins une majeure en culinaire, segment pour lequel elle est une référence au plan international. Moulinex, Krups et Rowenta ont des empreintes plus segmentées : Moulinex en électrique culinaire, Krups en café et Rowenta en soin de la maison et de la personne. Toutes bénéficient d'une forte notoriété et d'une attractivité 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 plusieurs fois aux Superbrands en Allemagne,
  - **s'y ajoutent les marques à couverture régionale** (Supor en Chine, Arno au Brésil, Imusa et Samurai en Colombie, Seb et Calor en France...). Leur force réside dans leur présence de longue date et leur renommée dans leurs marchés. 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 Grand Public** (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.

Avec un âge moyen de 86 ans et de par leur ancrage fort dans la vie quotidienne de plusieurs générations de consommateurs, les marques du Groupe ont créé des liens et entretiennent des relations de proximité avec eux. Au-delà de leur dimension « fonctionnelle », ces liens sont souvent enrichis d'un facteur d'attachement et de confiance issu de l'expérience commune construite au fil du temps.

Nos marques sont en outre **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 en proposant une offre de produits et de services répondant à ces attentes.

Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe SEB poursuit une démarche de **partenariats** pour dynamiser ses ventes au travers de nouveaux concepts ou une approche de *co-branding* avec des marques à forte notoriété. Représentant entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, les partenariats constituent des leviers importants de croissance. Des contrats de distribution et de co-développement de longue date ont notamment été noués avec de grands noms de l'agroalimentaire comme **Nestlé** pour les machines à café Nespresso et Dolce Gusto, **Heineken** pour les machines à bière BeerTender ou encore de l'industrie cosmétique avec **L'Oréal** pour Steampod.

Certains partenariats associent nos produits à d'autres marques tels que des contrats de *co-branding* ou d'*endorsement*. C'est par exemple le cas des gammes d'articles culinaires développées en collaboration avec des grands chefs comme **Jamie Oliver** et qui conjugue la passion et le savoir-faire d'un chef de renommée mondiale à la technologie et l'expertise de la marque Tefal. Le partenariat entre Tefal et Jamie Oliver a commencé en 2003 avec le lancement d'une collection de poêles en inox haut de gamme ; il s'est largement développé au fil des années dans les articles culinaires. Depuis 2021, le Groupe a renforcé sa collaboration avec le chef britannique qui est devenue mondiale et a été élargie aux appareils de préparation culinaire et cuisson électrique sous le label **Jamie Oliver by Tefal**. Au-delà des ventes réalisées, cette association permettra à la marque Tefal de continuer à créer du contenu culinaire toujours plus inspirant et créatif.

Le Groupe a noué et déploie des partenariats avec des chefs et cuisiniers réputés dans environ 25 pays, avec ses marques globales ou régionales.

Depuis deux ans, un partenariat de *co-branding* avec la marque **Karl Lagerfeld** a été mis en place dans l'univers des produits de coiffure. Il associe l'expertise des marques Rowenta et Calor à l'image d'un créateur de renom dans l'univers de la mode.

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

## UNE PRÉSENCE MONDIALE

Le *leadership* mondial du Groupe en Petit Équipement Domestique est également la somme de *leaderships* locaux. Il reflète le développement avec succès, au cours des 40 dernières années, de solides positions sur tous les continents et d'une présence commerciale dans près de 150 pays. Cette implantation mondiale unique résulte d'une stratégie d'expansion conjuguant croissances interne et externe.

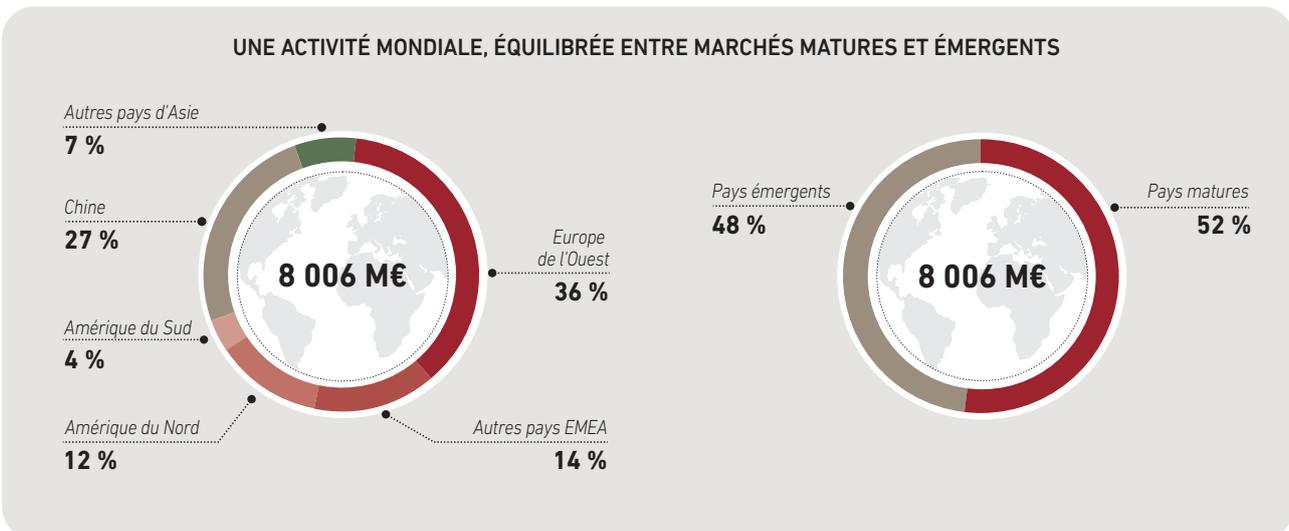
L'étendue de son offre produit – constamment élargie – et sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des différents marchés ont permis au Groupe de se construire des positions locales fortes. C'est notamment le cas en Europe de l'Ouest, en Europe centrale, Chine, Japon, Colombie, Mexique, Turquie, etc. Le Groupe réalise ainsi **plus de 75 % de son chiffre d'affaires dans des pays où il détient des positions de *leadership*** (n° 1 ou n° 2).

Cette présence « multilocale » nous permet de bénéficier d'une exposition aux différentes économies et de capter toutes les opportunités de croissance dans les pays où nous sommes présents, en fonction du niveau d'équipement – encore hétérogène – des

ménages en petit électroménager et en articles culinaires. Elle nous apporte des leviers de développement pérennes :

- entre renouvellement naturel des produits et nouveaux usages dans les pays matures ;
- rapide progression du niveau d'équipement des ménages dans les pays émergents, du fait de l'essor de la classe moyenne, l'augmentation du pouvoir d'achat, l'urbanisation galopante qui conduit à des changements de mode de vie quotidienne et l'adaptation de l'offre aux besoins et aux habitudes de consommation locaux ;
- plus généralement, innovation et montée en gamme pour bénéficier de fonctionnalités augmentées, et multiéquipement (entretien des sols, soin du linge, café...).

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, Mexique...).



## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

## UNE INNOVATION CONTINUE

Les **165 ans d'histoire** du Groupe SEB sont jalonnés d'innovations, incrémentales ou de rupture, englobant aussi bien l'amélioration continue des produits, la mise au point de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux usages, ainsi que de concepts inédits. Ces nouveautés ont marqué des avancées tangibles dans la vie quotidienne et ont contribué au mieux-vivre de nos consommateurs dans le monde entier.

**L'innovation est un pilier majeur de notre stratégie. Profondément ancrée dans la culture du Groupe, elle fait partie des cinq valeurs essentielles portées par l'ensemble des collaborateurs.**

### 1950 - 1960

Les produits emblématiques tels que la **cocotte-minute Seb** ou le **moulin à légumes Moulinex** ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 1950 à 1960 : fers à repasser, moulins à café... Le développement de produits facilitant la vie quotidienne et libérant de tâches fastidieuses se poursuit et s'accélère dans les années 1960-70 avec l'évolution des fers à vapeur, aspirateurs, préparateurs culinaires et le lancement par Seb des friteuses sans odeur.



1<sup>ère</sup> cocotte Seb



Fer à repasser électrique

### 1970 - 1990

Les années 1970-90 sont marquées par les progrès techniques continus et l'introduction de la couleur pour les produits culinaires, par l'arrivée d'**appareils conviviaux** et l'apport de l'**électronique appliquée** à de nombreux appareils : pese-personnes, cafetières programmables, cuiseurs à minuteur électrique...



1<sup>ère</sup> friteuse électrique sans odeur



Cafetière électrique programmable

### 1990 - 2000

Dans les années 1990 à 2000, le Groupe SEB, ainsi que Moulinex, capitalisent sur **la simplicité et la praticité** dans l'univers du petit équipement de la maison : autocuiseurs équipés de dispositifs de fermeture facile, poignées amovibles pour les poêles et casseroles, aspirateurs compacts et à tête triangulaire...



Dymbo, 1<sup>er</sup> aspirateur compact Rowenta



Ingenio, articles culinaires empilables

## TREPLIN TECHNOLOGIQUE DANS LES ANNÉES 2000



Actifry, friteuse sans huile



Gril intelligent, Optigrill



Calor Care for You



Renew, articles culinaires en céramique

Les années 2000-2010 sont marquées par une banalisation forte de certains produits en Europe et aux Etats-Unis et par une baisse significative des prix, liée à l'arrivée massive sur les marchés occidentaux de petit électroménager fabriqué en Chine. Le Groupe réalise une sortie par le haut via une **stratégie d'innovation** favorisant la délégation accrue des tâches et intégrant les enjeux associés au développement durable. Dans le domaine culinaire, priorité est donnée à une cuisine savoureuse, saine et responsable. En 2006, le lancement d'**Actifry**, la première friteuse « avec une seule cuillerée d'huile », qui permet de préparer des frites « saines » ainsi que nombre d'autres plats, est une véritable révolution plébiscitée par les consommateurs du monde entier.

Depuis 2010, aux nouvelles applications technologiques, et notamment **la digitalisation et la connectivité**, se sont ajoutés de nouveaux facteurs de **responsabilité environnementale et sociétale** comme la lutte contre le gaspillage de nourriture, les économies d'énergie, la réparabilité et la recyclabilité.

Le Groupe SEB lance le multicuiseur à pression **Cookeo**, le gril intelligent **Optigrill**, le robot chauffant **Cuisine Companion**, sous diverses versions. Il nourrit l'enrichissement de l'expérience consommateur avec par exemple les modèles **Cookeo Touch et i-Companion XL Touch** dont la connexion wifi optimise l'utilisation des appareils et la réalisation des repas. La proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global se décline de façon multiforme : recettes actualisées sur application mobile, tutoriaux, gestion de listes de courses, applications « dans mon frigo » pour encourager la transformation de restes alimentaires, applications affichant le logo Nutriscore, etc.



En parallèle, le Groupe développe son offre en machine à café à broyeur ; améliore en permanence les revêtements anti-adhésifs pour ses articles culinaires et ses appareils de cuisson électrique, déploie le concept Ingenio de poêles et casseroles empilables ; élargit la gamme de ses aspirateurs avec les versatiles et ouvre de nouvelles voies en repassage (générateurs, défroisseurs, armoire de défroissage/repassage).

Dans le même temps, **Supor** fait grandir son offre et accélère sa dynamique sur le marché chinois. Elle lance ses premiers **cuisseurs à riz à cuve sphérique** - pour recréer les caractéristiques de la cuisson traditionnelle du riz, optimisant la diffusion de chaleur dans l'appareil et le résultat dans le bol -, poursuit son extension et sa montée en gamme en **autocuiseurs électriques** ainsi qu'en **blenders** (à haute vitesse, sous vide, silencieux...), se déploie en équipements fixes de cuisine (hottes aspirantes, gasinières premium), en soin du linge et en entretien des sols.



Machines  
full  
automatiques"



Blender  
Supor Vacuum  
Nutrition



Cuiseur à riz  
infrarouge



Défroisseur  
Pure Pop

## 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.



Cookeo Touch

**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.



i-Companion Touch

Au travers des tandems produits/applications, le Groupe réunit désormais **une communauté plus de 4 millions de membres actifs**. Groupe SEB Media renforce cet univers avec sa communauté de plus de **10 millions de fans Facebook, 450 000 membres et 5 000 blogueurs**. Son rôle est d'intervenir autour de plusieurs domaines clés : des technologies de diffusion de contenus digitaux, un portefeuille de près de **100 000 recettes en 5 langues**, 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.

## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

### Une stratégie d'innovation centrée sur la vie du consommateur

Le Groupe SEB s'est toujours fixé comme objectif de satisfaire les besoins du plus grand nombre, de la façon la plus pertinente, en mettant **la vie, sous tous ses aspects, au premier plan**. Cela consiste en l'adoption d'une **vision et d'une approche à la fois holistique et dynamique des consommateurs** qui :

- tiennent compte des évolutions sociales et sociétales ;
- s'attachent à déchiffrer les valeurs qui les animent ;
- tiennent compte de leurs modes de vie changeants et des facteurs exogènes influençant leurs choix ;
- intègrent leurs paradoxes et la versatilité de leurs comportements pour répondre à des attentes fluctuantes ;
- permettent de développer des produits et des solutions adaptées à la vie de chacun ;
- leur simplifient et améliorent la vie et améliore leur expérience de consommateur.

### UNE STRATÉGIE VERTUEUSE...



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 nourrissant la poursuite des investissements en innovation.

La stratégie d'innovation du Groupe SEB s'appuie sur un **process robuste et structuré nourri par de puissantes ressources et des expertises éprouvées**. La conjugaison des deux, **appliquée systématiquement à l'ensemble du portefeuille produits et dans tous les pays**, permet de renouveler en permanence l'engagement du Groupe à **améliorer et réinventer la vie des consommateurs**, en résonance avec sa mission de **faciliter et d'embellir la vie quotidienne des consommateurs et de contribuer au mieux-vivre dans le monde entier**.

### Un process rigoureux...

Comprendre les tendances sociétales

Développer les technologies en tant que catalyseurs

Piloter finement le développement produit

Élaborer des gammes complètes

### ...S'appuyant sur des moyens importants

Expertise pointue dans l'innovation

Maîtrise industrielle

Synergies inter-catégorielles

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

### ... SERVIE PAR UN PROCESS RIGoureux...

Le point de départ est le **décodage des grandes tendances sociétales et une connaissance approfondie des consommateurs**. Les dernières années ont été marquées par d'importants changements démographiques, par l'attention portée à la santé et la diététique, l'intérêt pour la cuisine faite maison, une plus grande conscience environnementale et une quête de sens, par l'économie collaborative, la recherche de praticité et de qualité de vie... Ces évolutions vont de pair avec de nouveaux modes de vie incluant par exemple la vie en solo ou en famille monoparentale, les livraisons à domicile (notamment de repas), le télétravail, le bien-être, etc. L'observation directe et l'écoute des consommateurs nous permettent une analyse précise de leurs attentes, exprimées ou latentes.

L'appréhension et le décryptage de l'ensemble de ces facteurs, qui influent de façon directe ou indirecte sur l'univers du Petit Équipement Domestique, a conduit le Groupe à définir ses **domaines d'innovation** prioritaires. Ils couvrent notamment :

- la simplicité au quotidien ;
- un mode de vie sain fondé notamment sur de nouvelles habitudes alimentaires ;
- l'accomplissement de soi ;
- des expériences engageantes ;
- le respect de la planète dans la vie quotidienne à la maison.

Ces domaines sont alimentés par **l'utilisation de technologies** propres à favoriser la conception et la mise au point de solutions innovantes nous permettant de **piloter finement le développement produit et de construire une offre complète et structurée**. Le Groupe se concentre plus particulièrement sur des technologies telles que l'automatisation, la connectivité, les systèmes intelligents, les matériaux ou encore les sciences de l'alimentation.

Dans le même temps, cette démarche d'innovation se concrétise par **l'élaboration et le développement de gammes complètes** permettant de répondre aux attentes de tous les consommateurs, avec des solutions appropriées en termes de fonctionnalités et de niveaux de prix (approche *good – better – best*). On mentionnera ainsi l'élargissement et la diversification de nos gammes d'articles culinaires (en termes de matériaux – aluminium, anodisé ou non, fonte d'aluminium, inox, métaux colaminés, avec ou sans revêtement antiadhésif, céramique – et de formes) ; le déploiement continu des concepts Optigrill ou Cookeo, des versions classiques aux modèles haut de gamme, connectés ou « intégrés » (« tout en un ») ; l'enrichissement permanent de l'offre en soin du linge (fers, générateurs vapeur, défroisseurs, appareils hybrides, armoires à repasser Care for You...), pour tout type de session de repassage.

Au-delà du produit, l'innovation se matérialise le plus souvent désormais au travers de solutions comprenant des services associés, dans le cadre d'un **écosystème global** qui améliore l'expérience du consommateur. Parmi ces services figurent, en particulier dans

le domaine culinaire, les sites et applications des marques qui notamment :

- sont source d'inspiration de recettes (plus de 23 000 recettes dans l'application Cookeo) ;
- favorisent l'utilisation des restes afin d'éviter le gaspillage ;
- donnent des informations nutritionnelles (l'application Cookeo affiche le Nutriscore sur de nombreuses recettes).

Par ailleurs, des communautés d'utilisateurs – lancées à l'initiative des marques ou spontanées – permettent les échanges de meilleures pratiques, d'utilisation des produits, de partage de recettes... Elles enrichissent ainsi quotidiennement l'écosystème général autour des produits.

Elle s'inscrit en outre dans une démarche de **responsabilité sociétale et environnementale couvrant l'ensemble du cycle de vie** :

- la consommation d'énergie, lors de la production et de l'utilisation ;
- la réparabilité, recyclabilité ou seconde main, utilisation de matériaux recyclés ;
- l'ergonomie, le *design* inclusif, etc. ;
- la gestion de la fin de vie du produit et son démantèlement.

### ... ET D'IMPORTANTES MOYENS

Pour nourrir son *process* d'innovation, le Groupe SEB met en œuvre **d'importantes ressources - humaines, financières, juridiques et structurelles** - ainsi que des **expertises pointues**.

L'innovation du Groupe se fonde sur une communauté interne de plus de 3 000 personnes aux profils riches et diversifiés, généralistes ou spécialisés, dont la large palette d'expertises permet d'alimenter la dynamique produits dans plus de 50 catégories Grand Public.

En investissant près de 300 M€ annuellement dans l'innovation, le Groupe SEB confirme la poursuite de sa politique de développement volontariste pour répondre aux enjeux d'une vie quotidienne en évolution constante.

Le Groupe a déposé en 2023 plus de 430 brevets dans le monde et s'appuie sur un portefeuille de plus de 10 000 brevets actifs, auxquels s'ajoutent plus de 20 000 brevets d'utilisation en Chine. Au-delà des dépôts de brevets, la propriété intellectuelle a pour mission de protéger activement le Groupe contre les contrefaçons et de s'assurer du respect par le Groupe des droits de propriété intellectuelle de tiers à travers notamment une veille concurrentielle.

~ 300 M€ INVESTIS DANS L'INNOVATION	~ 3 000 EMPLOYÉS COMMUNAUTÉ INNOVATION
> 10 000 BREVETS ACTIFS (HORS CHINE)	> 50 CATÉGORIES DE PRODUITS
> 430 BREVETS DÉPOSÉS EN 2023	> 20 000 BREVETS ACTIFS EN CHINE

1

## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

Le Groupe s'appuie par ailleurs depuis 2021 sur son **Pôle mondial pluridisciplinaire d'Innovation** à Écully (France) qui se déploie à travers **six plateformes régionales**.

S'y ajoutent **six centres mondiaux d'excellence** bénéficiant des compétences spécifiques d'experts :

- connaissance des consommateurs (anthropologues, designers User Experience, experts ethno-numériques...);
- science de l'alimentation (ingénieurs, scientifiques);
- électronique, énergies et moteurs (ingénieurs et techniciens spécialistes);
- ingénierie (ingénieurs data, robotique, écosystèmes IoT, connectivité...);
- matériaux (ingénieurs et techniciens spécialisés métaux et *process* de transformation des métaux, plastiques haute performance...);
- propriété intellectuelle (ingénieurs brevets, juristes).

Il dispose en outre de **SEB Labs, lieux d'expérimentation dédiés à la créativité et à la matérialisation in situ**. Ils rassemblent les outils adaptés au processus de création de nouveaux produits et permettent à des équipes mixtes (marketing, recherche, *design*, experts internes et externes) d'identifier, de sélectionner et de concrétiser le plus rapidement possible les concepts offrant le plus de potentiel.

**La maîtrise industrielle** est une autre dimension de l'innovation. Elle s'articule autour de **savoir-faire technologiques ciblés voire exclusifs** tels que l'injection plastique avancée, la transformation des métaux, le colaminage, des *process* spécifiques d'émaillage, l'aérodynamique, le meulage de précision assisté par laser, l'automatisation, la robotisation, le pilotage numérique des données de production, les contrôles qualité digitalisés, etc. Déployés dans nos usines (41 dans le monde), ces savoir-faire constituent le socle de notre expertise industrielle ainsi qu'un atout concurrentiel majeur sur lequel le Groupe capitalise largement.

Enfin, **la configuration multicatégories et multigéographies du Groupe crée des synergies** permettant l'amélioration de certains produits ou certaines fonctionnalités. Par exemple, les *process* d'émaillage utilisés dans la production d'articles culinaires ont pu être transposés pour les semelles de fers à repasser pour en optimiser la glisse. Les revêtements antiadhésifs des articles culinaires, de même que le témoin de température Thermospot, ont été déployés dans le monde entier, y compris dans nos sites industriels chinois. Au point que le cercle rouge du Thermospot appliqué sur le fond d'une poêle est devenu un signe distinctif et différenciant à la fois pour la marque Tefal dans le monde et pour Supor en Chine. De même, les technologies développées par Supor en cuisinier à riz (bol sphérique, système de chauffe infra-rouge à distance, notamment) et en autocuisinier électrique qui sont à l'origine, respectivement, de l'offre internationale de cuisiniers à riz de Tefal et de la genèse du multicuisinier intelligent à pression Cookeo, avec toutes ses déclinaisons.

La particularité du Groupe SEB réside dans sa capacité à **mettre en œuvre ce *process* d'innovation pour l'ensemble de ses catégories de produits Grand Public, afin d'alimenter une dynamique incessante de lancements et de la systématiser géographiquement**. Il peut s'agir de **produits universels commercialisables dans le monde entier**, ou d'une **offre locale, adaptée aux modes de vie spécifiques des marchés**. Le concept s'applique plus particulièrement dans le **domaine culinaire**, où coexistent à la fois une forme de mondialisation alimentaire et des habitudes toujours très ancrées culturellement. Cela se matérialise pour les articles culinaires par des formes, des tailles, des profondeurs, des matériaux de poêles et de casseroles très différents d'un pays à l'autre, y compris au sein de l'Europe. C'est le cas également des *blenders*, catégorie mondiale, mais présentant des spécificités d'utilisation très marquées selon les régions, entre préparations de jus de fruits en Amérique du Sud, de sauces au Mexique, de smoothies aux États-Unis, de soupes en Europe, de glace pilée au Japon et en Corée, de pâtes d'épices en Inde. Les caractéristiques des produits diffèrent donc, tant en termes de bols mixeurs que de lames, pour garantir dans chacun des cas le résultat recherché.

**En 2023, le Groupe SEB a réalisé 2,5 Mds€ de ventes Grand Public avec des produits lancés depuis 2021**

## L'INNOVATION EST AUSSI OUVERTE SUR L'EXTÉRIEUR

Engagé depuis toujours dans l'amélioration et la réinvention de la vie quotidienne des consommateurs du monde entier, le Groupe SEB n'agit pas seul. Pour alimenter son expertise, l'enrichir, et couvrir un large champ technologique, il s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche proactive d'innovation ouverte, participant à des programmes de recherche collaboratifs associant entreprises privées et acteurs majeurs de la recherche publique, en France et à l'étranger :

- universités/écoles/instituts de recherche/laboratoires d'analyses/bureaux d'études;
- industriels *leaders* dans leurs secteurs d'activité et maîtrisant des technologies de pointe;
- institutions européennes au travers de programmes tels qu'*European Institute of Innovation & Technology*;
- communauté d'innovation externe, avec l'objectif d'anticiper les nouveaux usages liés en particulier à l'alimentation en association avec des entreprises spécialisées (agroalimentaire, biens de consommation, transition numérique).

Ces partenariats couvrent des domaines aussi variés que les matériaux, les technologies de l'information et de la communication, l'ingénierie électrique ou la science des aliments.

**Innovate with SEB** est le site internet créé par le Groupe et dédié aux inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent innover avec lui et proposer leurs inventions.

**SEB & You** est une **communauté de près de 13 000 membres** dans plusieurs pays (France, Allemagne, US...). Créée en 2015 pour inciter les consommateurs à tester de nouveaux concepts de produits, elle nous permet de recueillir de précieux retours qui viennent alimenter notre *process* d'innovation.

D'une façon générale, **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 (**3,5 millions de membres actifs**) et des réseaux sociaux (**12 millions de fans hors Chine**), mais aussi à travers les remontées d'informations de son service consommateur, le Groupe peut constamment enrichir et améliorer sa démarche d'innovation.

## UN LARGE PORTEFEUILLE DE PRODUITS

La vaste étendue de son offre produits conduit le Groupe SEB, ses produits et ses marques, à être au cœur même de la vie des consommateurs : dans toutes les pièces de la maison ou de l'appartement, mais aussi à l'extérieur ou en mode nomade, à tout moment de la journée, seul, en famille ou entre amis... Nous accompagnons les consommateurs dans les tâches quotidiennes –

anticipation et préparation des repas, entretien de la maison et du linge...-, dans des moments conviviaux et de partage, dans leur bien-être à la maison ou encore dans leur pauses café-plaisir au *coffee-shop* ou au travail. Notre dynamique produits est nourrie par une politique résolue d'innovation et de progrès.

ARTICLES CULINAIRES & USTENSILES	ÉLECTRIQUE CULINAIRE	SOIN LINGE, MAISON & PERSONNE
Autocuiseurs	Appareils à sandwiches et gaufriers	Appareils de chauffage
Balances de cuisine	Appareils de cuisson conviviale	Aspirateurs à main
Boîtes de conservation	Autocuiseurs électriques & multicuiseurs	Aspirateurs balais et versatiles
Couteaux de cuisine	<i>Blenders</i>	Aspirateurs robots
Faitouts et cocottes	Bouilloires	Aspirateurs traîneaux
Hâchoirs à main	Cafetières à dosettes	Centrales vapeur
Moules à pâtisserie	Cafetières expresso automatiques	Défroisseurs
Mugs isothermes	Cafetières filtre	Épilateurs
Plats à four	Cuiseurs à riz	Fers vapeur
Poêles et casseroles aluminium à poignée amovible	Équipements fixes de cuisine	Pèse-personnes
Poêles et casseroles aluminium à poignée fixe	Fours posables	Purificateurs d'air
Poêles et casseroles céramique	Friteuses à bain d'huile	Sèche-cheveux, lisseurs, boucleurs
Poêles et casseroles inox à poignée amovible	Friteuses sans huile	Steampod
Poêles et casseroles inox à poignée fixe	Grille-pain	Tondeuses à cheveux et barbe
Ustensiles de cuisine	Grills	Ventilateurs
Woks	Mixeurs et batteurs	
	Plaques à induction	
	Presse-agrumes	
	Robots cuiseurs	

1

## UNE EXÉCUTION COMMERCIALE PUISSANTE

Pour son activité Grand Public, le Groupe s'appuie sur une **cinquantaine de filiales commerciales qui lui permettent de couvrir 150 pays**. Son réseau de clients large et diversifié, avec **quelque 2 000 comptes clés dans le monde**, lui confère une solide assise de distribution-commercialisation de ses produits. **6 500 collaborateurs dédiés à la vente et au marketing** (soit 22 % des effectifs du Groupe) animent ce réseau, s'attachant à bâtir, développer et entretenir une relation pérenne et constructive avec les clients distributeurs sur la base d'une stratégie multimarques et multiproduits très différenciante sur le marché.

Au cours des dernières années, l'environnement de la distribution a été marqué par de profondes mutations. L'explosion du *e-commerce* (*pure players* et *Click & Mortar*) et des réseaux sociaux ont bouleversé la segmentation stratégique du secteur du fait de son instantanéité et d'une offre pléthorique, fondée sur une articulation optimisée de choix, prix et service. In fine, ces évolutions ont conduit à **l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'e-commerce** ; la tendance est désormais à **l'omnicanal**

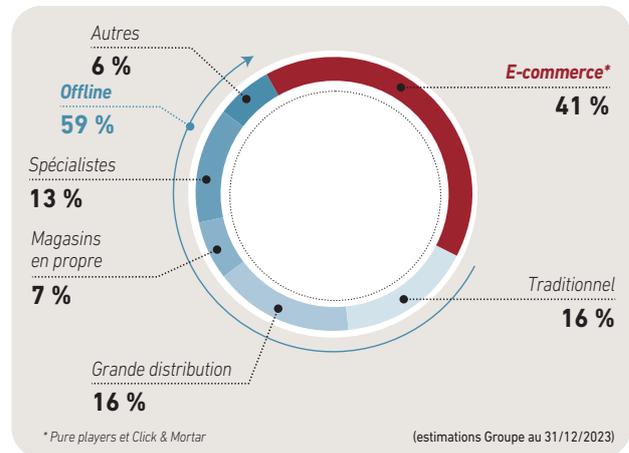
Même si elle n'est pas identique dans l'ensemble des pays, du fait de spécificités locales en matière de distribution, l'exposition du Groupe est relativement équilibrée entre :

- **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* – réseaux sociaux y compris ambassadeurs et influenceurs...) dont l'essor rapide ces dernières années, tout d'abord tiré par la Chine et les Etats-Unis, 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 **1 200 magasins** à fin 2023, déployé sous différents formats dans le monde. Leur positionnement peut être multimarque (*Home & Cook*, *Tefal Shops*) ou monomarque (*Supor Lifestores* ou *WMF*). Ce réseau, qui génère 7 % des ventes du Groupe, est visité par quelque 100 millions de visiteurs chaque année.

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 places de marché. En 2023, nous avons continué à renforcer nos structures de vente directe en ligne avec, à fin d'année, **100 sites marchands de nos marques**. Ces sites de vente en ligne ont généré une fréquentation de plus de **90 millions de sessions visiteurs**.

### RÉPARTITION DES VENTES GRAND PUBLIC PAR CANAL DE DISTRIBUTION



Cette exposition à tous les circuits de distribution rend nos produits et nos marques accessibles au plus grand nombre, partout dans le monde. En amont et en parallèle, le Groupe s'est attaché à transformer ses interactions avec les consommateurs au travers d'une présence à 360° qui mobilise tous les leviers :

- **l'intensification de notre politique de marketing digital** pour multiplier les points de contacts avec les consommateurs, via
  - **les sites de marques** qui permettent de mieux connaître nos consommateurs et favorisent les interactions directes de nos marques avec eux,
  - **les campagnes digitales** qui irriguent aussi bien les ventes en distribution physique qu'*online*. En 2023, le digital a représenté plus de 70 % des investissements médias directs du Groupe (vs 25 % en 2015),
  - **le data marketing**, pour une meilleure compréhension des consommateurs et une stratégie marketing ciblée. Le programme de gestion de la relation clients (*CRM*) du Groupe s'appuie aujourd'hui sur un **embasement de plus de 45 millions de membres**, pour moitié en Chine et moitié hors Chine,
  - **le live streaming** notamment en Chine où le phénomène est particulièrement vigoureux : Supor réalise plus de **2 000 sessions de live streams** par semaine, d'une douzaine d'heures en moyenne,
  - **plus de 13 000 influenceurs** ou ambassadeurs dans le monde.
- 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. À titre indicatif, les différentes applications culinaires du Groupe, hors Chine, comptent environ **1 million d'utilisateurs par mois** ;
- le développement de **Content Factories** internes (en France, en Chine, notamment) qui pilotent, conçoivent, créent et mettent à disposition des marchés des milliers de contenus marketing (vidéos, photos) qui se matérialisent en milliards de vues ;
- l'optimisation permanente de l'exécution en magasin – par le **category management**, un *merchandising* efficace, la création d'espaces dédiés ou encore l'animation promotionnelle – ainsi qu'en *e-commerce*.

Investissements marketing et publicitaires du Groupe en 2023 : 556 M€, ~7 % du chiffre d'affaires dont environ 70 % en digital

## UNE INDUSTRIE COMPÉTITIVE

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, la génération de trésorerie et les capitaux employés 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.

Le Groupe SEB s'est engagé depuis de nombreuses années dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale 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 et la réduction de sa consommation d'eau.

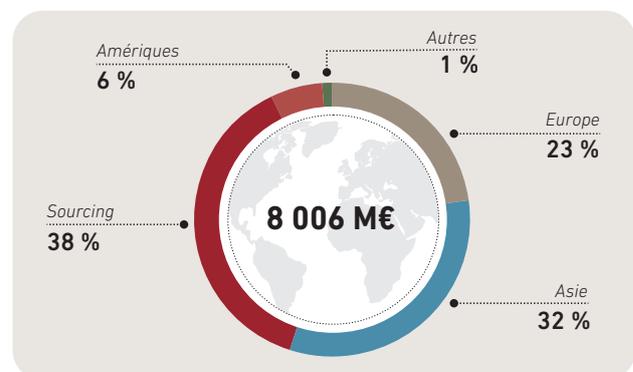
## UNE EXPERTISE INDUSTRIELLE AVÉRÉE

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 grâce à une réelle expertise industrielle, des savoir-faire technologiques spécifiques et une grande flexibilité de production. Il s'appuie sur un outil de production puissant, polyvalent et agile, constitué de 41 sites dans **14 pays** qui fabriquent **plus 60 % des produits commercialisés par le Groupe**. Les sites industriels sont localisés de façon à répondre avec efficacité aux spécificités des marchés :

- **fabrication en Europe** destinée principalement aux marchés matures. Les usines 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 à gros volumes (par exemples, les bouilloires en Chine) et/ou 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 *make or buy* afin de décider entre investissements de production et recours à la sous-traitance.

### RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DES VENTES 2023



## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB



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 entre autres l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue ;
- **le programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB)** qui se matérialise par le déploiement du *lean manufacturing* dans un but d'optimiser l'ensemble de notre chaîne de valeur, de nos fournisseurs aux clients, et qui tend à réduire les coûts, stock et en-cours, tout en raccourcissant nos délais, dans une démarche totalement transversale et 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. 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 pour en optimiser le retour et procède à l'adaptation régulière de 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.

En 2023, la réduction continue des stocks de produits finis au fil des mois, dans la distribution et dans nos entrepôts, a permis une reprise de l'activité industrielle pour répondre à la demande des consommateurs. Le Groupe a ainsi pu résorber en partie la sous-absorption des coûts industriels constatée en 2022.

Sur le long terme nous poursuivons nos actions d'amélioration de la performance et d'adaptation de notre empreinte industrielle et plus spécifiquement :

- **la poursuite des investissements capacitaires accompagnant** la montée en puissance continue de nos plateformes régionales et de nos activités dans les marchés professionnels ;
- **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 la qualité et le service aux clients ;

■ **l'accélération des plans d'économies d'énergie** en ligne à la fois avec nos engagements ambitieux de décarbonation et l'amélioration de la compétitivité de nos sites. Nous poursuivons nos programmes dans ce domaine à travers la rénovation de nos *process* industriels gourmands en énergie, isolation de nos bâtiments, et le développement des énergies alternatives comme les installations de panneaux solaires ou la biomasse.

■ **le démarrage** du nouveau centre logistique de 100 000 m<sup>2</sup> à Bully-les-Mines (Hauts-de-France) dédié au petit électroménager à destination des marchés du nord de l'Europe, et l'annonce d'un investissement de 30 millions d'euros dans la réalisation à Til-Châtel (Côte d'Or, France) d'une plateforme de 60 000 m<sup>2</sup> dédiée aux articles culinaires pour les marchés d'Europe de l'Ouest qui devrait être opérationnelle au 1<sup>er</sup> semestre 2025 (voir 4.1 *Faits Marquants* page 258).

Dans ce contexte, le montant des Investissements s'est établi pour 2023 à 176 millions d'euros, contre 233 millions d'euros en 2022.

**Les plateformes technologiques, vecteurs de compétitivité**

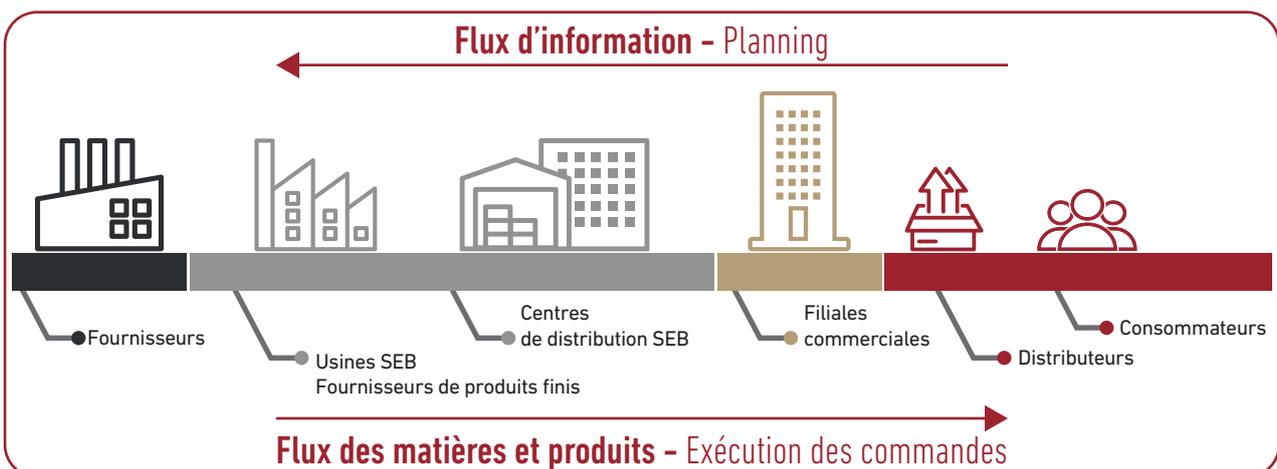
Elles constituent les fondations technologiques du développement des nouveaux produits. Elles embarquent tout le savoir-faire du Groupe mis au profit de certaines familles de produits en :

- 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**

Elle permettra 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.

**LA SUPPLY CHAIN COMME LEVIER DE PRODUCTIVITÉ**



## Présentation du Groupe

### Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

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 & Operations*) 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. En parallèle, il s'attache à améliorer en permanence son dispositif logistique constitué de près de 70 entrepôts dans le monde, dont les tailles et les positionnements lui permettent d'optimiser la gestion de ses stocks et de servir ses clients dans les meilleures conditions.

En 2023, le Groupe a constaté une amélioration continue durant l'année des conditions d'expéditions du fret maritime, tendant vers un retour aux fondamentaux pre-Covid. La fin d'année a toutefois été marquée par de nouvelles tensions en Mer Rouge qui ont ralenti le phénomène sur les dernières semaines de décembre et le début de l'année 2024.

### ÉVOLUTION DU PRIX DU FRET MARITIME DEPUIS 2019



## 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. Elle vise à sécuriser les approvisionnements, optimiser les conditions d'achat et harmoniser les pratiques au sein du Groupe.

L'objectif fondamental est d'assurer des **approvisionnements de qualité et responsables** et de contribuer à la performance globale du Groupe, aussi bien économique qu'en termes environnemental et social, à travers des réponses aux enjeux actuels de la *supply chain*. Ceux-ci ont été particulièrement conséquents ces dernières années dans un contexte à la fois tendu et volatil, dans lequel la disponibilité des matières premières et des composants et la maîtrise des coûts ont été cruciales.

Face à ces nombreux défis, l'organisation Achats du Groupe est structurée pour traiter de gros volumes et en sécuriser la disponibilité et les prix. Déployée sur les plans régional et mondial, elle s'articule

autour du *Category Management*, des Activités et des marchés, dans une optique de gestion optimisée de l'ensemble de la chaîne de valeur. Elle est ainsi en mesure de :

- **massifier** les volumes et **standardiser** les matériaux et composants, ainsi que les services ;
- **optimiser les négociations** ;
- **développer les synergies Achats** à l'échelle mondiale, apportant ainsi davantage de flexibilité et de performance aussi bien pour les achats de production réalisés par les sites industriels que pour les achats indirects et de produits finis de l'ensemble du Groupe.

Le fil directeur de notre politique Achats intègre également les **principes de Développement Durable**, s'appuyant sur des valeurs environnementales, sociales et éthiques, en ligne avec nos propres engagements. Elle couvre notamment les notions de relations d'affaires équitables et justes, l'inclusion, l'assurance de la conformité réglementaire s'agissant du travail forcé ou de l'exploitation des enfants... Elle œuvre en outre limiter l'impact de ses activités et à contribuer à la neutralité carbone planétaire en 2050.

La sélection des fournisseurs passe par un processus rigoureux, dans lequel sont évaluées leur compétitivité et leur capacité à répondre aux exigences du Groupe en termes de qualité, de ponctualité et de conformité avec les standards RSE définis (sociaux, sociétaux, environnementaux, éthiques). Cela se fait en particulier sur la base de notre Charte des achats responsables. En vigueur depuis 2012, elle est fondée sur le Code éthique du Groupe SEB et constitue un cadre de référence commun pour nos équipes Achats et nos fournisseurs ; elle présente à la fois nos exigences de responsabilité envers nos fournisseurs et les engagements que le Groupe prend vis-à-vis d'eux. La Charte des achats responsables est disponible et consultable sur le site internet du Groupe [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com). Notre politique vise également à qualifier des fournisseurs performants et construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe œuvrant vers une conformité réglementaire des fournisseurs (par exemple envers les lois de Due diligence en Europe, Sapin II en France, *Supply Chain Act* en Allemagne...).

La performance des fournisseurs est donc mesurée et pilotée sur la base d'indicateurs clés à l'appui de critères qualitatifs, économiques, sociaux, environnementaux et éthiques.

Plus concrètement, **les achats et les fournisseurs de rang 1** englobent à la fois :

- **les achats de production**, qui couvrent les besoins en matières premières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour les produits fabriqués dans les sites du Groupe ; ;

- **les achats indirects, hors production** (transports et logistique, investissements, prestations, systèmes d'information, voyages...);

- **les achats de produits finis externalisés** (*sourcing*).

Pour les **achats directs (matières premières, composants)**, le Groupe recherche le meilleur équilibre entre coût, qualité et disponibilité. Il sélectionne les fournisseurs les plus compétitifs et les plus à même de décliner chez eux la démarche d'innovation ainsi que les standards de qualité et de responsabilité qu'il requiert. Il s'attache ainsi à établir et entretenir une relation de réelle collaboration, dans la durée, avec les fournisseurs les plus stratégiques et performants pour les associer de façon étroite dans le processus de progrès et dans les objectifs de compétitivité du Groupe.

Les **achats hors production** couvrent un spectre de dépenses très large (systèmes d'information, prestations intellectuelles et de service, voyages et déplacements, flotte automobile, frais généraux...) et un périmètre international de plus en plus vaste. Notre politique vise donc à toujours mieux qualifier les fournisseurs sélectionnés 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.

## UN SAVOIR-FAIRE ÉPROUVÉ EN CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe vient compléter notre stratégie de croissance organique et constitue un catalyseur de développement. Dans 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 et au renforcement de ses positions de *leadership* mondial. Au-delà des opérations de grande ampleur, structurantes, telles que les acquisitions de **Moulinex**, **Krups**, **Supor** ou de **WMF**, le Groupe a fait de nombreuses acquisitions ciblées destinées à conforter 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

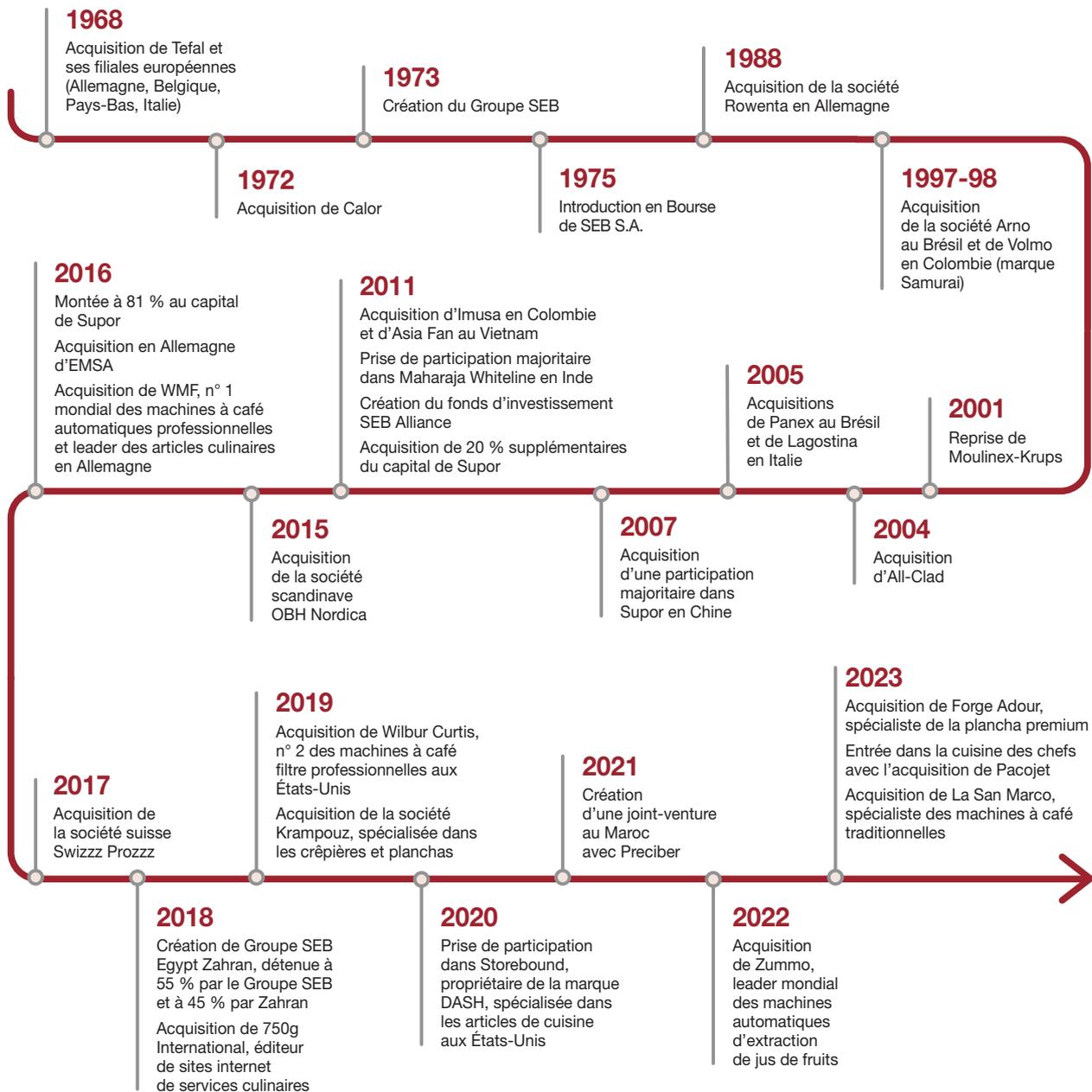
d'articles de cuisine **Dash**, présent sur le marché américain. Fin 2021, le Groupe a signé avec **Preciber** un accord ayant conduit à la création de la joint-venture **Groupe SEB Maroc**, contrôlée à 55 % par le Groupe SEB. En 2023, le Groupe a pris le contrôle de la société Forge Adour et devient par là même le *leader* européen des planchas premium pour l'extérieur (voir 4.1 *Faits Marquants* page 256).

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**, et en 2023 de la société italienne **La San Marco** (voir 4.1 *Faits Marquants* page 256), spécialisée dans les machines à café traditionnelles. Cette dernière acquisition constitue une nouvelle avancée qui permet au Groupe de diversifier encore son offre produit.

Toujours dans le monde du Professionnel, le Groupe a également développé son offre en prenant tout d'abord le contrôle en 2019 de **Krampouz** – spécialisée dans les crêpières et planchas – en 2022 de **Zummo** *leader* mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits puis en 2023, de **Pacojet**, société suisse qui a conçu et commercialise un émulsionneur unique devenu une référence incontournable dans les cuisines de restaurants (voir 4.1 *Faits Marquants* page 256).

## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB



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 et une expertise 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

**2007 : Acquisition de Supor**

En fin d'année 2007, après quelque 18 mois de processus d'acquisition, le Groupe a pris le contrôle de la société chinoise cotée **Supor**.

Cette opération, inédite à l'époque, a été complexe de par les enjeux particuliers qu'elle comportait : situation nouvelle pour l'ensemble des parties, éloignement physique, différences culturelles, barrière de la langue, spécificités de la réglementation boursière chinoise, coordination de la communication financière entre deux sociétés cotées en Bourse, intégration plus compliquée à mettre en œuvre...

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 de 82,6 % au 31 décembre 2023.

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.

**2016, rachat de WMF**

En 2016, le Groupe a racheté **WMF**, un fleuron de l'industrie allemande fondé en 1853, 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 haut de gamme (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 magasins en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

En 2023, WMF a fêté ses 170 ans.

1

## Présentation du Groupe

Objectifs et modèle de création de valeur du Groupe SEB

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

Pour renforcer son dispositif de veille et accélérer sa stratégie d'innovation par l'accès privilégié à de nouvelles technologies, à de nouvelles expertises ou à de nouveaux modèles d'affaire, le Groupe SEB a créé en mai 2011 le véhicule de *corporate venture* **SEB Alliance**. SEB Alliance met cette stratégie en œuvre en investissant dans des sociétés innovantes dans trois segments prioritaires : des briques technologiques innovantes (batteries, capteurs, intelligence artificielle, robotique etc...), de nouvelles catégories de produits (mobilité, traitement de l'eau, traitement de l'air, etc) et les changements de consommation (seconde main, économie circulaire, communautés digitales, etc).

Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation minoritaires. Depuis sa création, la société a ainsi investi directement dans une vingtaine de sociétés, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques du Groupe SEB et notamment sa politique d'innovation, avec pour but de créer des synergies entre les jeunes sociétés et le Groupe SEB. SEB Alliance a réalisé par exemple :

- des investissements dans des briques technologiques innovantes comme **ITEN**, spécialiste des micro-batteries, **Another Brain** qui développe une technologie d'intelligence artificielle de nouvelle génération ou bien **Vulkam**, spécialiste des métaux amorphes (voir 4.1 *Faits Marquants* page 257) ;

- des investissements dans de nouvelles catégories de produits qui peuvent être portées notamment par des sociétés à impact qui s'inscrivent dans une démarche sociale, sociétale ou environnementale. 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 la start-up française **AUUM**, – acronyme de « **Arrêtons l'Usage Unique Maintenant** » - qui aide les entreprises à supprimer les 5 milliards de gobelets jetables encore consommés chaque année en France (voir 4.1 *Faits Marquants* page 257).

- SEB Alliance a également investi dans des catégories adjacentes et complémentaires à ses catégories de produits, avec **Lumi**, produits domotiques sous la marque **Aqara**, ou **IEVA** acteur de la beauté connectée qui conçoit et propose des produits et services personnalisés ;

- des investissements dans le changement de consommation : avec **Back Market** – la place de marché leader dédiée aux produits reconditionnés –, **Too Good To Go** dont l'objectif est de lutter contre le gaspillage alimentaire, **ChefClub**, le spécialiste de la production et de la diffusion de contenus culinaires en ligne qui crée des communautés digitales fortes.

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 investi et noué des partenariats stratégiques avec des fonds d'investissement d'innovation (Cathay Innovation, Innovacom, Xange, Kreaxi, SOSV, BtoV, Daphni, Pertinence Invest, Blisce) que la société peut accompagner en co-investissement.





**DEPUIS 2011**

>20 investissements directs minoritaires

>200 sociétés financées par nos fonds

>10 fonds partenaires\*

\* SEB Alliance est un investisseur financier stratégique dans ces fonds

**3** principaux segments d'investissements

Briques technologiques innovantes  
Nouvelles catégories de produits  
Changements de consommation

**Veille** technologique partagée

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

**Collaboration R&D et Business**

Prototypes et études  
Co-développements  
Partenariats commerciaux

## APPLIQUER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU GRAND PUBLIC POUR DÉVELOPPER LE PROFESSIONNEL

Le Groupe SEB a **pour ambition de devenir un acteur de référence dans le marché professionnel**, à la fois en capitalisant sur son expertise et ses succès en machines à café, et en se diversifiant dans d'autres catégories de produits ou segments d'activité.

Le marché cible s'articule autour de la préparation des boissons froides et chaudes (y compris café), de la préparation et cuisson des aliments, des articles culinaires, des couteaux de cuisine et ustensiles. Estimé à **15 milliards d'euros**, il est en croissance soutenue, globalement de l'ordre **de 5 à 10 % par an**. Il s'appuie sur des fondamentaux solides, entre barrières importantes à l'entrée et valorisation du *leadership*, qui, conjugués, se transforment en rentabilité opérationnelle élevée, supérieure à 15 %. Le modèle est en outre enrichi par la récurrence des revenus provenant des services (maintenance, réparation, pièces détachées). Le retour sur investissement pour le client, en mettant aussi le prix des appareils en regard de leur fréquence d'utilisation et de leur valeur perçue, est à la fois rapide et élevé. En cela, le parallèle avec le Petit Équipement Domestique est pertinent.

La formule de création de valeur qui a servi la croissance de l'activité Grand Public ces 50 dernières années sera le **cœur du développement du Groupe en Professionnel** : des marques *leaders*, fortes et complémentaires ; une présence globale et diversifiée ; une large couverture catégorielle portée par l'innovation ; une exécution commerciale remarquablement efficace ; la compétitivité de notre dispositif industriel. Avec la croissance externe comme catalyseur puissant dans cette phase d'essor et la RSE comme pilier fondamental.

Le Café a constitué la première étape du déploiement du Groupe en Professionnel. Avec l'acquisition de WMF en 2016, nous sommes devenus instantanément le numéro 1 mondial des machines à café automatiques professionnelles. Depuis lors, nous avons étendu notre champ d'action au segment des cafetières filtre avec le rachat de

Wilbur Curtis aux États-Unis, ainsi qu'à celui des machines expresso traditionnelles à levier avec la reprise de La San Marco en Italie. Dans le même temps, le Groupe s'est attaché à élargir son portefeuille de clients et à internationaliser l'activité. En 2023, le chiffre d'affaires réalisé en Café Professionnel a ainsi doublé par rapport à 2016. L'Europe, qui représentait la moitié des ventes, compte aujourd'hui pour environ 30 % des revenus.

Au-delà du café, nous nous sommes renforcés dans la préparation des boissons avec l'acquisition de Zummo, spécialiste de l'extraction de jus de fruits. Puis, dans le domaine des cuisines professionnelles – où notre présence était jusque-là limitée aux articles culinaires – avec Krampouz en 2019 (crêpières et planchas) et Pacojet en 2023 (appareils émulsionneurs). Dans les deux cas, nous avons pour objectif **l'expansion géographique et l'élargissement continu de la base de clientèle**, comme nous l'avons fait en Petit Équipement Domestique.

La mise en œuvre de ce modèle en Professionnel, qui a fait ses preuves pour le Grand Public, s'accompagne du déploiement de synergies commerciales au sein de l'activité professionnelle (c'est le cas entre Schaefer et Curtis en café aux États-Unis, ce sera de plus en plus le cas entre WMF-Schaefer et Zummo, par exemple) ou entre le Professionnel et le Petit Équipement Domestique. En atteste notamment le lancement d'une série haut de gamme de machines à café expresso à broyeur WMF, dont l'empreinte qualitative se rapproche énormément de l'entrée de gamme professionnelle. L'atténuation croissante des frontières entre les deux « mondes » constitue en soi un facteur additionnel de développements futurs.

L'ensemble de ces opportunités seront servies par le savoir-faire industriel et la compétitivité de nos six usines dédiées à l'activité professionnelle et s'appuieront sur une **démarche résolument responsable**.

## 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. Ces fonctions supports ont pour mission essentielle d'assurer la cohérence et l'efficacité des opérations, 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 page 51 « Processus d'identification et de maîtrise des risques ».

L'équipe d'Audit et contrôle interne du Groupe est composée au 31 décembre 2023 d'un Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, dix 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, 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 notamment 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, l'antitrust et le devoir de vigilance 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 Zhejiang 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 page 66, 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 réalisation des acquisitions 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, Rapport Financier Semestriel, communiqués de presse, rubrique finance du site internet [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com), présentations analystes et investisseurs, 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 et des Relations Investisseurs, en liaison avec la Direction Juridique, anime le Comité « MAR » *Market Abuse Regulation* décrit en page 49 ;
- **dialogue actionnarial 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 à la communauté financière (analystes, investisseurs actionnaires ou prospects, des éléments de compréhension de la stratégie, des performances et des perspectives du Groupe, d'entretenir et d'alimenter l'intérêt sur le titre. Le Groupe participe annuellement à une trentaine d'événements (*roadshows*, conférences Investisseurs) qui lui permettent de rencontrer plusieurs centaines de gérants de portefeuilles chaque année. S'y ajoutent des visioconférences ponctuelles avec les analystes financiers et/ou des investisseurs.

Par ailleurs, le Groupe a tenu une Journée Investisseurs à Paris en décembre 2023 afin de présenter ses nouvelles ambitions financières à moyen-terme et mettre en lumière les différents moteurs de croissance pour y parvenir. Cet événement a été retransmis en direct sur le web afin d'optimiser la visibilité auprès de la communauté financière.

### 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 le financement 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

La Direction du Contrôle de Gestion coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un ensemble de procédures qui fixent les règles de gestion applicables pour l'ensemble des entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les activités clés de pilotage sous sa responsabilité sont :

■ **processus budgétaire.** Des directives et des instructions sont diffusées aux différentes entités pour l'établissement du budget. La Direction du Contrôle de Gestion consolide et pilote les hypothèses budgétaires et soumissions des entités de gestion avant validation d'un budget par les organes de direction et le Conseil d'administration ;

■ **révisions :** en cours d'exercice, suite aux évolutions des activités du Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion analyse les écarts, informe les organes de direction des variations par rapport au budget, quantifie l'impact des risques et opportunités et des actions correctives associées et coordonne des révisions 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 de gestion provenant d'une remontée structurée de données et indicateurs principalement assise sur un outil de gestion unifié et centralisé. Les analyses sont formalisées et diffusées sous différents supports pour informer les organes de direction des performances des entités de gestion placées sous leur responsabilité et permettre l'élaboration de plans d'action.

## 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 a la 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 2023 à plus de 31 000 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 financière et extra-financière 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 page 49 ;
- **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 page 49). 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 page 57 (« 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**, 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 page 63.

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.

### Comité exécutif du Groupe (COMEX)

<b>Stanislas de Gramont</b>	<b>Directeur Général</b>
<b>Cyril Buxtorf</b>	<b>Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation</b>
<b>Olivier Casanova</b>	<b>Directeur Général Adjoint, Finances</b>
<b>Richard Lelièvre</b>	<b>Directeur Général Adjoint, Industrie</b>
<b>Cathy Pianon</b>	<b>Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques &amp; Communication</b>
<b>Delphine Segura Vaylet</b>	<b>Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines</b>
<b>John Cheung</b>	<b>Directeur Général Supor</b>
<b>Bernd Laudahn</b>	<b>Directeur Général Grande Europe</b>
<b>Pierre-Armand Lemoine</b>	<b>Directeur Général Articles culinaires</b>
<b>Olivier Naccache</b>	<b>Directeur Général Marchés émergents, Asie et Pacifique</b>
<b>Oguzhan Olmez</b>	<b>Directeur Général Amérique du Nord</b>
<b>Vincent Rouiller</b>	<b>Directeur Général Innovation</b>
<b>Philippe Sumeire</b>	<b>Directeur Général Juridique, Secrétaire du Conseil d'administration</b>
<b>Martin Zouhar</b>	<b>Directeur Général Machines à café professionnelles et Hôtel</b>

#### 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 et Cybersécurité
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction des Ressources Humaines

#### Comité MAR (Market Abuse Regulation)

- Président
- Directeur Général
- Directeur Général Adjoint, Finances
- 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 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 Pacte Mondial des Nations-Unies, 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 page 157.

## 1.4 Facteurs et gestion des risques

### 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 de Direction Générale (CDG).

#### 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.

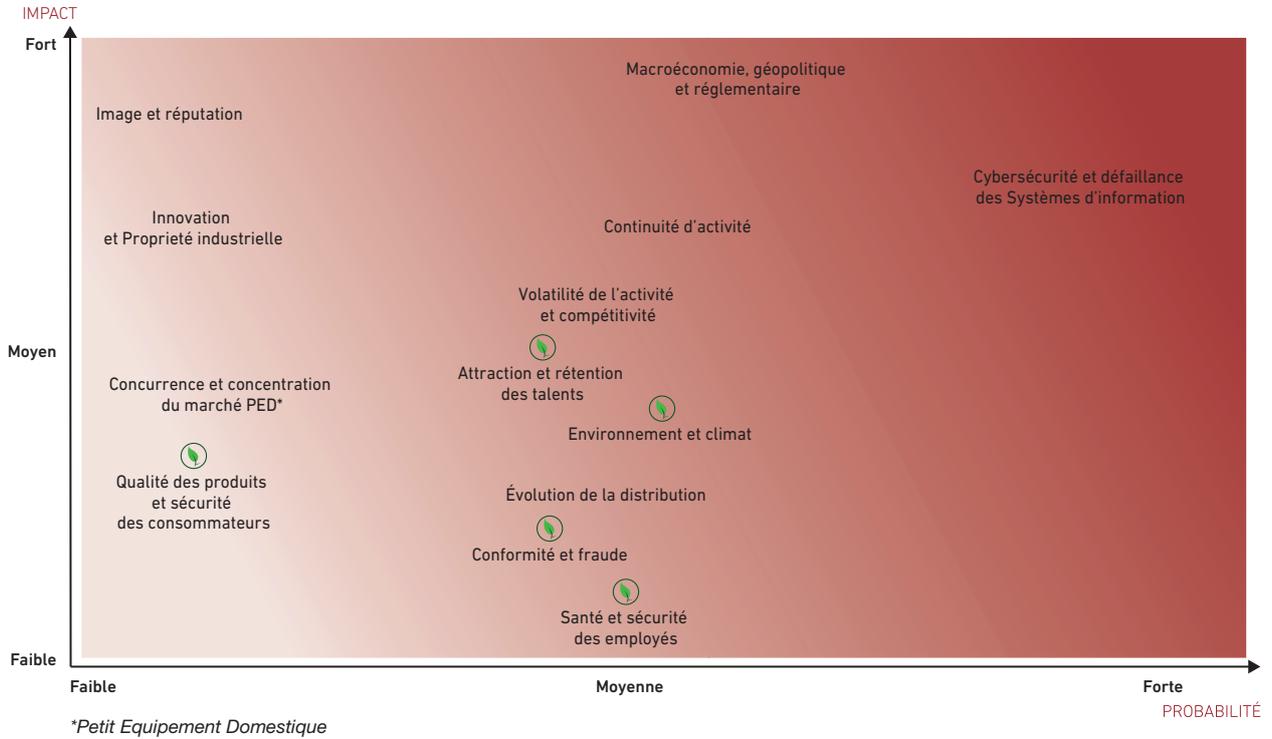
#### CONSOLIDATION AU NIVEAU DU GROUPE

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.

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



### MATRICE DES RISQUES



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

## RISQUE LIÉ À LA CONCURRENCE ET A LA CONCENTRATION DU MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

### 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 page 20, 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, Forge Adour, 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 À L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION

### 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 rejallir 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 2023 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 41 % 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 7 % de son chiffre d'affaires Grand Public à travers son réseau de magasins en propre. S'y ajoute la vente en ligne à travers notamment :
  - les sites internet de marque et les places de marché,
  - les 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

### 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 (298 millions d'euros soit 3,7 % du chiffre d'affaires en 2023). 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'activité, 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

### 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 2023).

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, les résultats ou le cours de bourse.

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

### 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.

## RISQUE DE CYBERSÉCURITÉ ET DE DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

### 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 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 jour (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 régulation 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.

## RISQUE DE CONFORMITÉ ET FRAUDE

### 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

### 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<sup>e</sup> trimestre ;
- une nature calendaire variable de ces événements ;
- 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

### 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

### Description du risque

La présence du Groupe dans 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.

## RISQUE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

### 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 41 usines dans le monde.

### 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.

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 ET SÉCURITÉ

### 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 31 000 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 41 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.

La présence du Groupe dans 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.

La survenance de ces risques ne peut totalement être exclue et pourrait affecter les employés du Groupe ainsi que sur son image et sa réputation.

### Gestion du risque

La santé et la sécurité des collaborateurs est une préoccupation majeure du Groupe. Une organisation dédiée a la charge de mesurer et gérer ce risque. Cela passe par des procédures et des formations – y compris en *e-learning* – développées avec les collaborateurs dans un esprit d'amélioration continue.

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la déclaration de performance extra-financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

**RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET CLIMAT** **Description du risque**

Le Groupe SEB a une empreinte industrielle forte avec 41 sites de production.

Le Groupe pourrait être à l'origine d'une pollution accidentelle de même qu'il pourrait être tenu responsable d'une pollution historique liée au processus de production.

Par ailleurs, le Groupe sera selon toute vraisemblance de plus en plus exposé aux conséquences négatives du réchauffement climatique. Parmi les risques identifiés figure le déficit en eau qui pourrait amener les pouvoirs publics à effectuer des arbitrages entre les différents usages (domestiques, industriels, agricoles). Ces arbitrages pourraient affecter ponctuellement la production de certains sites du Groupe ou celle de nos fournisseurs. Le changement climatique pourrait également affecter la stabilité des sols sur lesquels des sites industriels sont implantés.

À une échéance plus lointaine, le réchauffement climatique pourrait engendrer des coûts de transition énergétique. Cela se traduirait par une augmentation des taxes, du coût des matières premières et des coûts logistiques.

La survenance de ces risques ne peut être totalement exclue. Cela pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité (interruption temporaire de la production), les résultats du Groupe ainsi que sur son image et sa réputation.

**Gestion du risque**

Afin de maîtriser le risque de pollution, une équipe interne réalise des audits permanents autour de la norme ISO 14001. Elle est suppléée par un prestataire externe qui certifie les sites du Groupe selon cette même norme. Par ailleurs, le Groupe a contracté plusieurs assurances couvrant les potentiels coûts de dépollution (voir Assurances page 66).

Concernant le risque de réchauffement climatique et plus particulièrement le déficit en eau, le Groupe a mis en place un suivi annuel de la consommation d'eau et a fixé des objectifs quantifiés de réduction de consommation ambitieux (engagements Act4Nature depuis 2021). Dans une démarche durable et économique, le Groupe optimise ses routes de fret maritime et utilise des modes de transports alternatifs.

## RISQUE QUALITÉ DES PRODUITS ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

### 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 ».

## 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, cybercriminalité et risque client.

### DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

Le montant de la couverture des risques de dommages aux biens de l'entreprise et des pertes d'exploitation consécutives s'élève, pour les risques usuels (incendie, inondations, etc.) à 400 millions d'euros par sinistre pour les sites industriels et de stockage.

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

Cette police tient compte des mesures de protection mises en place dans les sites du Groupe qui font l'objet très régulièrement de visites Ingénierie Prévention par les services spécialisés de notre assureur dommages aux biens et pertes d'exploitation.

### RESPONSABILITÉ CIVILE

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

Les 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.

### CYBER

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités pour un montant global de 25 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.

### CAPTIVE DE REASSURANCE

Groupe SEB Ré, captive de réassurance du Groupe SEB créée en juin 2021, intervient sur certains risques frontés par des assureurs traditionnels.



# 2 Gouvernement d'entreprise

<p><b>2.1 Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise</b> 68</p> <p><b>2.2 Organisation des pouvoirs</b> 68</p> <p>Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général 68</p> <p>Président du Conseil d'administration 69</p> <p>Directeur Général 69</p> <p><b>2.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration</b> 70</p> <p>Composition du Conseil d'administration 70</p> <p>Informations et mandats des membres du conseil d'administration et de la direction générale au 31 décembre 2023 73</p> <p>Nouvelle candidature proposée à l'assemblée générale du 23 mai 2024 89</p> <p>Tableau récapitulatif des administrateurs au 31 décembre 2023 90</p>	<p>Synthèse de l'échelonnement des mandats des administrateurs 92</p> <p>Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance 94</p> <p>Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 97</p> <p>Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF 104</p> <p><b>2.4 Organes de direction du Groupe</b> 105</p> <p><b>2.5 Politique de rémunération</b> 107</p> <p>Rémunération des membres du Conseil d'administration 108</p> <p>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 109</p> <p>Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration 122</p> <p>Politique de rémunération du Directeur Général 122</p> <p>Rémunération des membres du Comité exécutif 124</p> <p>Say on pay : éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 aux dirigeants mandataires sociaux 128</p>
---	---

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

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

du Code de commerce, le présent chapitre comprend une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, conformément à la répartition figurant dans la table de concordance disponible en page 415.

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

### **MODE DE GOUVERNANCE ACTUEL : DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL**

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a donc souhaité maintenir la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général et ce jusqu'à la prochaine échéance du mandat d'administrateur de Thierry de La Tour d'Artaise, soit à l'issue de l'Assemblée Générale 2028. À cette échéance, le Conseil sera à nouveau invité à statuer sur ce mode de gouvernance.

## 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.

À l'occasion de la mise en œuvre de la gouvernance dissociée, compte tenu de la longue expérience de dirigeant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de sa connaissance approfondie du Groupe SEB, le Conseil a souhaité confier des missions étendues au Président afin d'en faire bénéficier à la fois le Conseil d'administration mais également M. Stanislas de Gramont et d'assurer une continuité de la gouvernance.

## DIRECTEUR GÉNÉRAL

Stanislas de Gramont, Directeur Général, assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la Société.

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

Lors de sa réunion du 21 février 2024, le Conseil d'administration a confirmé son intention de maintenir les fonctions de Président en la personne de Thierry de La Tour d'Artaise à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2024 décidant du renouvellement de son mandat d'Administrateur.

À cette occasion, le Conseil d'administration, a également redéfini les missions spécifiques confiées au Président pour ce nouveau mandat, ceci afin de tenir compte du fait que l'accompagnement du Directeur Général était à présent terminé. Comme annoncé, la RSE sera sous la responsabilité du Directeur Général à l'exception du mécénat qui restera animé par la Présidence.

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

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

assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Il anime et préside le Comité de Direction Générale, dont la composition figure en page 105, qui a pour mission de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

## 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, grâce à la présence d'administrateurs indépendants et salariés.

#### PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la date du 31 décembre 2023, 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 %), 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.

Cette diversité résulte aussi :

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

### Descriptif de la procédure de sélection des administrateurs indépendants

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

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

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

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

En 2023, la procédure susmentionnée a été utilisée à deux reprises à la suite du changement de deux représentants permanents au Conseil.

Le Comité a auditionné le candidat de BPIFrance Investissement en remplacement de Mme Anne Guérin qui a quitté ses fonctions au sein de BPI. Il a confirmé la candidature de M. Guillaume Mortelier, lors de sa réunion du 2 octobre 2023.

Le Comité a également auditionné la candidate de Peugeot Invest Assets en remplacement de M. Bertrand Finet. La candidature de Mme Marie Ahmadzadeh a été approuvée lors de sa réunion du 24 octobre 2023.

Mme Marie Ahmadzadeh et M. Guillaume Mortelier ont rejoint le Conseil d'administration le 26 octobre 2023.

Par ailleurs, dans le cadre de la nomination d'un nouvel administrateur familial en remplacement de M. Jérôme Lescure dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2024, le Comité Gouvernance et Rémunérations a auditionné le candidat présenté par le courant Venelle.

Le comité lors de sa réunion du 11 décembre 2023, a confirmé la candidature de M. François Mirallié en vue de proposer sa nomination à l'Assemblée Générale du 23 mai 2024.

### Détention du capital de la société par les administrateurs au 31 décembre 2023

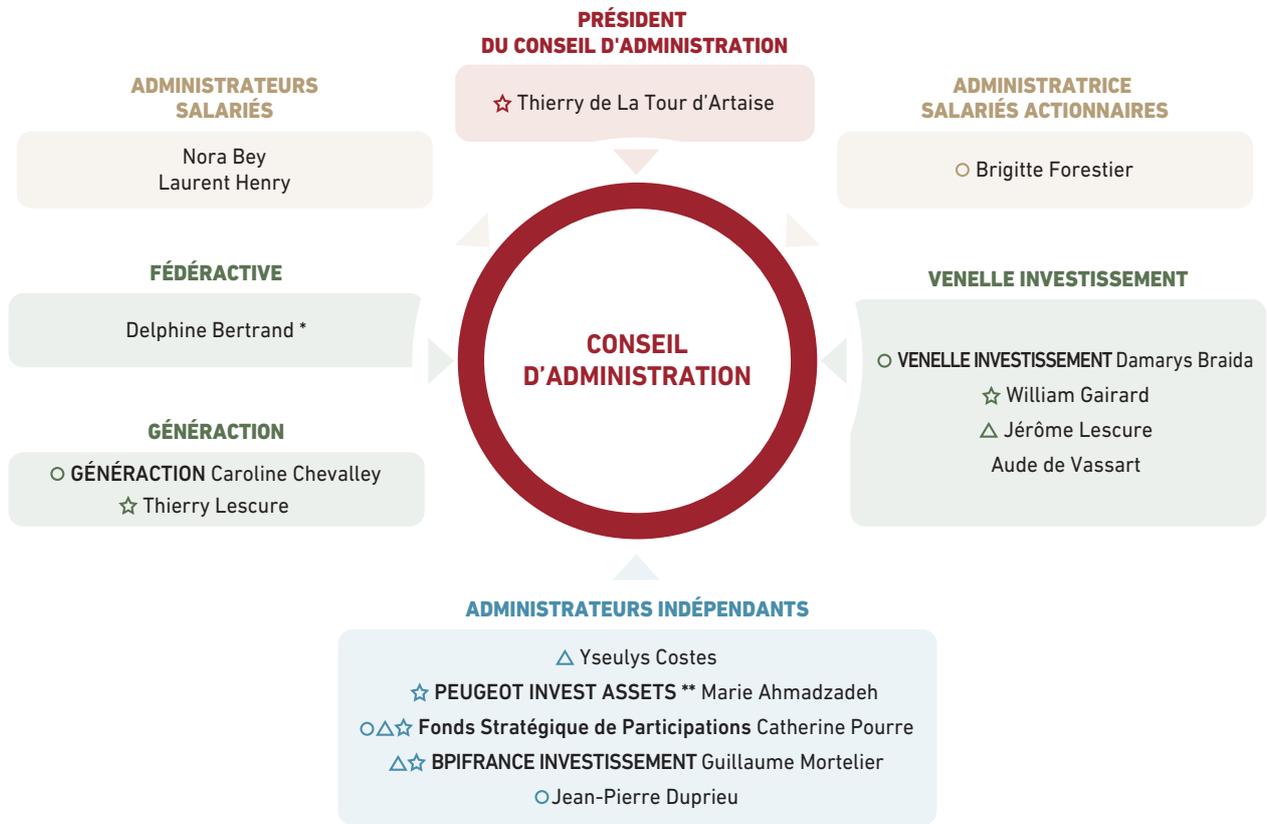
Au 31 décembre 2023, les administrateurs détiennent ensemble 15,27 % du capital en AGO et 15,36 % du capital en AGE de la société, 16,63 % des droits de vote AGO théoriques et 16,74 % des droits de vote en AGE théoriques. Les dispositions de la Charte de l'administrateur et du Règlement intérieur du 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.

# 2

## Gouvernement d'entreprise

Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023



- Administrateurs salariés
- Administrateurs familiaux
- Administrateurs indépendants

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

\* Mme Delphine Bertrand a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 février 2024.

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

### Présidents fondateurs

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

Emmanuel Lescure †

## INFORMATIONS ET MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 31 DÉCEMBRE 2023



### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

#### 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 : 69 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions SEB détenues : 522 707

#### 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<sup>er</sup> juillet 2022, Président du Conseil d'administration de SEB S.A.

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 au sein du Groupe SEB	
Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)	Président
Zhejiang Supor CO., LTD* (Chine – filiale cotée détenue à 82,64 % par SEB Internationale)	Président du Conseil d'administration et membre du comité stratégique
WMF GmbH	Membre du Conseil de surveillance
Groupe SEB Re	Président-Directeur Général et Administrateur
Zhejiang Supor Water Heaters	Administrateur
Zummo Innovaciones Mecanicas	Vice-Président et Administrateur
La San Marco S.p.A.	Président du Conseil d'administration
Pacojet International AG	Président du Conseil d'administration
ALATOR AG	Président du Conseil d'administration
PACOTRADE AG	Président du Conseil d'administration
SEB ALLIANCE	Président

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB	
Société	Fonctions et mandats exercés
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise	Président à compter du 1 <sup>er</sup> juillet 2023
L'Entreprise des Possibles	Président à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2024
CIC – Lyonnaise de Banque	Représentant permanent de Sofinaction au Conseil d'administration
Siparex Associés	Représentant permanent de SEB Alliance au Conseil d'administration
Nouvel Institut Franco Chinois	Président
Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années	
Société	Fonctions et mandats exercés
Peugeot S.A. *	Membre du Conseil de surveillance
Holding HPP	Président

\* Société cotée.



## STANISLAS DE GRAMONT

### Directeur Général

#### Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 58 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions SEB détenues : 23 994

#### Biographie

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

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

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

Stanislas de Gramont est nommé Directeur Général du Groupe SEB le 1<sup>er</sup> juillet 2022.

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 au sein du Groupe SEB

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

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	Aucun



## 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 :** 58 ans

**Nationalité :** Française

**Membre d'un Comité :** Non

**Nombre d'actions SEB détenues :**  
18 362 (dont 7555 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'actionariat 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.

\* Mme Delphine Bertrand a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 février 2024.

2

**Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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 du dernier renouvellement :**  
Comité Européen Groupe SEB  
du 6 février 2023
- **Date de fin du mandat :** 2027

**Adresse professionnelle principale :**

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

**Âge :** 50 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.

**Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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 : 51 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 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

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

#### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

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

\* Société cotée.



## JEAN-PIERRE DUPRIEU

### Administrateur indépendant

- **Date de première nomination :**  
AG du 22 mai 2019
- **Date du dernier renouvellement :**  
AG du 17 mai 2023
- **Date de fin du mandat :** AG 2027

#### Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 71 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. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen Orient. Puis pendant 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, jusqu'à son départ à la retraite en 2016. Il assure alors la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé, ainsi que des fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration de Clariane, membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des Rémunérations et des Nominations de Michelin et membre du Comité de Surveillance de Dehon.

2

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

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

#### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	

\* 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 \*****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.

Peugeot Invest Asset est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Marie Ahmadzadeh.

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

**Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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
Rothschild & Co	Membre du Conseil de surveillance
Lapillus II	Administrateur
Doctrine	Censeur
HSRV	Membre du Comité consultatif
SPIE *	Administrateur
Lisi *	Administrateur
Ynsect	Membre du Conseil d'administration
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
FFP LesGrésillons	Gérant
Orpea*	Administrateur
LDPA	Membre du Comité exécutif
Tikehau Capital advisors	Administrateur
Total Eren	Censeur auprès du Conseil d'administration

\* Société cotée.



## MARIE AHMADZADEH

### Représentante permanente de PEUGEOT INVEST ASSETS au Conseil d'administration

#### Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 38 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :  
Comité Stratégique et RSE

#### Biographie

Diplômée d'ESCP Europe, Mme Marie Ahmadzadeh débute sa carrière chez Goldman Sachs à Londres en 2008 au sein des équipes de fusions & acquisitions et de financement. Elle rejoint le Fonds Stratégique d'Investissement / Bpifrance Mid & Large Cap en 2011, puis CDC International Capital en 2014 en tant qu'investment manager.

Depuis avril 2022, Mme Marie Ahmadzadeh est Managing Director chez Peugeot Invest, qu'elle a rejoint en 2015, et déploie à ce titre la stratégie de prise de participation minoritaire de long-terme en direct et avec les principaux partenaires de Peugeot Invest.

2

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Certares Redford GP S.à.r.l	Class A Manager du Comité de direction
Redford USA II Holdings LLC	Membre du Comité de direction

#### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Tikehau Capital Advisor	Représentant permanent de Peugeot Invest Assets, membre du Conseil d'administration
Total Eren	Représentant permanent de Peugeot Invest Assets au CA en qualité de Censeur



## 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 : 52 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 120

#### Biographie

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

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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 notamment à ce jour dix participations dans le capital d'entreprises françaises de premier plan dans leur domaine de spécialités : Seb, Arkema, Eutelsat Communications, Tikehau Capital, Elior, Néoen, Valeo, Believe, Soitec et Verkor, ainsi que dans le Fonds Stratégique des Transitions, nouvellement créé.

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

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

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

Believe	Administrateur
Soitec	Administrateur
Verkor	Administrateur

#### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

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

\* Société cotée.



## CATHERINE POURRE

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

#### Adresse professionnelle principale :

13 rue d'Amsterdam  
L-1126 Luxembourg  
Grand Duché du Luxembourg

Âge : 66 ans

Nationalité : Française

#### Membre d'un Comité :

Comité Audit et Conformité (Présidente)  
Comité Stratégique et RSE  
Comité Gouvernance et Rémunérations

#### Biographie

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

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

Catherine Pourre est actuellement Membre du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield NV et Administratrice du Groupe Bénéteau.

2

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

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

#### Mandats et fonctions échu au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Crédit Agricole S.A. * (Fin du mandat en mai 2022)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'Audit Membre du Comité des Risques Membre du Comité Stratégie et RSE
Crédit Agricole CIB (fin de mandat mai 2023)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'Audit Membre du Comité des Risques Membre du Comité Nominations et Gouvernance Membre du Comité des Rémunérations
Neopost S.A. * (désormais dénommé Quadient) (fin de mandat septembre 2018)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité des Rémunérations Membre du Comité d'Audit

\* Société cotée.

# 2

## Gouvernement d'entreprise

Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

### 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 du dernier renouvellement :

AG du 17 mai 2023

#### ■ Date de fin du mandat : AG 2027

### 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 31/12/2023 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

### Adresse professionnelle principale :

5 A, Chemin du Pâquier  
1231 Conches – Suisse

Âge : 60 ans

Nationalité : Française & Suisse

### Biographie

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

### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Administratrice et Membre du Comité de diversification
Société Civile Immobilière Vermont	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 :**  
juin 2021
- **Date de fin du mandat :** 2025

#### Adresse professionnelle principale :

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

**Âge :** 56 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 commencé sa carrière chez Moulinex et est entré dans le Groupe en 2001. Il a exercé différentes missions en logistique et a été nommé Responsable logistique de l'usine de Mayenne en 2012.

2

#### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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  
Nombre d'actions SEB détenues :  
2 900 000 (à travers le fonds LAC 1 SLP)

## 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 M Guillaume Mortelier.

## Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
ABEO*	Membre du Conseil d'administration
ADVICENNE PHARMA*	Membre du Conseil d'administration
ALSTOM	Membre du Conseil d'administration
ARKEMA*	Membre du Conseil d'administration
BALYO*	Membre du Conseil d'administration
BENETEAU*	Membre du Conseil d'administration
ELIS*	Membre du Conseil d'administration
EUROAPI*	Membre du Conseil d'administration
EUTELSAT COMMUNICATIONS*	Membre du Conseil d'administration
FERMENTALG*	Membre du Conseil d'administration
FORSEE POWER*	Membre du Conseil d'administration
KAL RAY*	Membre du Directoire et 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
SERGE FERRARI GROUP	Membre du Conseil de surveillance
SPIE S.A.*	Membre du Conseil d'administration

TERACT*	Membre du Conseil d'administration
VERALLIA*	Membre du Conseil d'administration
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
NACON	Censeur du Conseil d'administration
PIXIUM VISION*	Membre du Conseil d'administration
POXEL*	Censeur du Conseil d'administration
SENSORION	Membre du Conseil d'administration
SOITEC*	Membre du Conseil d'administration
SUPERSONIC IMAGINE*	Membre du Conseil d'administration
TXCELL*	Membre du Conseil d'administration
VILMORIN & CIE	Membre du Conseil d'administration

\* Société cotée.



## GUILLAUME MORTELIER

**Représentant permanent de  
BPIFRANCE INVESTISSEMENT  
au Conseil d'administration**

■ Désigné représentant permanent le  
26 octobre 2023

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

**Âge :** 46 ans

**Nationalité :** Française

**Membre d'un Comité :**

Comité Audit et Conformité

Comité Stratégique et RSE

### Biographie

Guillaume Mortelier est ancien élève de l'École polytechnique et diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Guillaume Mortelier commence sa carrière en 2003 au sein du cabinet Bain & Company à Paris et San Francisco où il mène des missions de développement d'entreprises en Europe et en Amérique du Nord. Entre 2007 et 2012, il réalise des investissements en fonds propres dans des ETI françaises au sein du fonds Astorg Partners puis dans des entreprises à l'étranger (Méditerranée et Chine principalement) au sein de Proparco.

En septembre 2012, Guillaume Mortelier rejoint CDC Entreprises, entité constitutive de Bpifrance dont il est nommé directeur du Développement puis directeur de la Stratégie et du Développement en 2014. En décembre 2017, il devient membre du comité de direction Mid & Large Cap, en charge de la création et de la gestion du Fonds Build-up International.

Guillaume Mortelier est nommé directeur exécutif en charge de l'Accompagnement le 1<sup>er</sup> août 2018.

2

### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
IPEMED	Administrateur – Trésorier
EUROAPI*	Représentant permanent de Bpifrance Investissement au Conseil d'administration d'Euroapi

### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Bpifrance	Managing Director – Mid & Large Cap

\* Société cotée.



## THIERRY LESCURE

**Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRACTION**

- **Date de première nomination :**  
AG du 22 mai 2019
- **Date du dernier renouvellement :**  
AG du 22 mai 2023
- **Date de fin du mandat :** AG 2027

**Adresse professionnelle principale :**

**Campus SEB**

112, chemin du Moulin Carron

69130 Écully – France

Âge : 49 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.

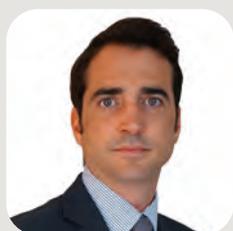
Il rejoint ensuite Yahoo Europe en 2004 pour prendre la responsabilité des sites Yahoo Auto. Il quitte cette entreprise en 2006 pour mener la transformation digitale de Reed Business Information (Groupe Reed Elsevier) et créer de nouveaux relais de croissance en France et en Europe. Il accompagne ensuite 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 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Membre du Conseil d'orientation
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 2023
- **Date de fin du mandat :** AG 2027

**Adresse professionnelle principale :**

**Campus SEB**

112, chemin du Moulin Carron

69130 Écully – France

Âge : 43 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 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB

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

### Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



## 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 :** 63 ans

**Nationalité :** Française

**Membre d'un Comité :**  
Comité Audit et Conformité

**Nombre d'actions SEB détenues :** 38 757

### 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.

2

### Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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 HOLDING S.A.S.	Membre du Conseil de surveillance

### 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 du dernier renouvellement :**  
AG 2023
- **Date de fin du mandat :** AG 2027

**Adresse professionnelle principale :**

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

**Âge :** 45 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 31/12/2023 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 31/12/2023 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****Adresse professionnelle principale :**

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

**Âge :** 56 ans

**Nationalité :** Française

**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 2022 le pilotage stratégique mondial de l'Innovation.

**Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 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

**NOUVELLE CANDIDATURE PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 MAI 2024****FRANÇOIS MIRALLIÉ****Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT**

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 61 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions SEB détenues : 14 182

**Biographie**

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

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

Depuis 2023, il est Directeur général adjoint de SATS, société singapourienne de services aéroportuaires et restauration ayant acquis WFS. À ce titre, il est membre du Comité de Direction et participe au conseil d'administration de SATS.

2

**Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2023 en dehors du Groupe SEB**

Société	Fonctions et mandats exercés
SATS*	Membre du Comité de Direction
WFS Global SAS	Membre du Comité de Direction
WFS Belgium NV	Membre du Comité de Direction
Cargo Airport Services Canada Inc.	Membre du Comité de Direction
WFS (Bengaluru) Private Limited	Membre du Comité de Direction
WFS Ireland	Membre du Comité de Direction
WFS Italia SRL	Membre du Comité de Direction
World Flight Services Aeroportuario's SA	Membre du Comité de Direction

\* Société cotée.

WFS Ground Handling Solutions Spain S.L.U

Membre du Comité de Direction

WFS Limited

Membre du Comité de Direction

WFS Holdings Inc.

Membre du Comité de Direction

WFS Express Inc.

Membre du Comité de Direction

WFS Receivables Finance, LLC

Membre du Comité de Direction

Oxford Electronics, Inc.

Membre du Comité de Direction

Foster Management Advisory Sarl

Gérant

**Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années**

Société	Fonctions et mandats exercés
Vita Holding S. à. r. l.	Membre du Comité de Direction
Groupe Worldwide Flight Services (WFS)	Membre du Comité de Direction

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

	Nationalité	Age	Sexe	Nombre d'actions détenues au 31/12/2023	Nombre d'autres sociétés cotées au 31/12/2023	Indépendance	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Échéance du mandat	Durée du mandat au 31/12/2023	Membre d'un Comité
<b>Président du Conseil d'administration</b>										
<b>THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE</b>	Française	69	H	522 707	0	-	1999	2024	24	Stratégique et RSE (Président)
<b>Administrateurs</b>										
<b>DELPHINE BERTRAND</b> <sup>(1)</sup>	Française	58	F	18 362	0	-	2017	2026	6	-
<b>YSEULYS COSTES</b>	Française	51	F	825	1	✓	2013	2025	10	Audit et conformité
<b>JEAN-PIERRE DUPRIEU</b>	Française	71	H	439	2	✓	2019	2027	4	Gouvernance et Rémunérations (Président)
<b>PEUGEOT INVEST ASSETS (MARIE AHMADZADEH)</b> <sup>(2)</sup>	Française	38	F	2 223 674 <sup>(3)</sup>	0	✓	2013	2025	10	Stratégique et RSE
<b>FSP (CATHERINE POURRE)</b>	Française	66	F	2 620 575 <sup>(3)</sup>	2	✓	2014	2024	9	Audit et conformité (Présidente), Stratégique et RSE, Gouvernance et Rémunérations
<b>BPIFRANCE INVESTISSEMENT (GUILLAUME MORTELIER)</b>	Française	46	H	2 900 000 <sup>(3)</sup>	1	✓	2022	2026	1	Audit et conformité Stratégique et RSE
<b>WILLIAM GAIRARD</b>	Française	43	H	95 070	0	-	2015	2027	8	Stratégique et RSE
<b>GÉNÉRACTION (CAROLINE CHEVALLEY)</b>	Française & Suisse	60	F	473 <sup>(3)</sup>	0	-	2019	2027	4	Gouvernance et Rémunérations
<b>JÉRÔME LESCURE</b>	Française	63	H	38 757	0	-	2016	2024	7	Audit et conformité
<b>THIERRY LESCURE</b>	Française	49	H	5 000	0	-	2019	2027	4	Stratégique et RSE
<b>AUDE DE VASSART</b>	Française	45	F	51 724	0	-	2019	2027	4	-
<b>VENELLE INVESTISSEMENT (DAMARYS BRAIDA)</b>	Française	56	F	19 687 <sup>(3)</sup>	0	-	1998	2024	25	Gouvernance et Rémunérations
<b>Administrateur représentant les salariés actionnaires</b>										
<b>BRIGITTE FORESTIER</b>	Française	52	F	120	0	-	2017	2025	6	Gouvernance et Rémunérations
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>										
<b>NORA BEY</b>	Française	50	F	110	0	-	2019	2027	4	-
<b>LAURENT HENRY</b>	Française	56	H	N/A	0	-	2017	2025	6	-

(1) Mme Delphine Bertrand a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 février 2024.

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

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

## RENOUVELLEMENT, NOMINATION, DÉMISSION ET RÉVOCATION DES ADMINISTRATEURS EN 2023

### 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 17 mai 2023 a renouvelé pour une durée de 4 ans les mandats d'administrateur de Mme Aude de Vassart, MM. Jean-Pierre Duprieu, William Gairard, Thierry Lescure, et GÉNÉRACTION représentée par Mme Caroline Chevalley.

### Démission

Aucun administrateur n'a présenté sa démission au cours de l'exercice 2023.

Deux changements de représentants permanents sont intervenus en 2023.

M. Guillaume Mortelier a été désigné représentant permanent de BPIFRANCE IINVESTISSEMENT en remplacement de Mme Anne Guérin.

Mme Marie Ahmadzadeh a été nommée représentante permanente de Peugeot Invest Assets en remplacement de M. Bertrand Finet.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2023

Départ	Nomination	Renouvellement
N/A	N/A	Lors de l'Assemblée générale du 17 mai 2023, renouvellement du mandat de Jean-Pierre DUPRIEU, William GAIRARD, GÉNÉRACTION représentée par Caroline CHEVALLEY, Thierry LESCURE et Aude de VASSART

## SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Assemblée 2024	Assemblée 2025	Assemblée 2026	Assemblée 2027
Thierry de La Tour d'Artaise	•			
Delphine Bertrand <sup>(1)</sup>			•	
Nora Bey				•
Yseulys Costes		•		
Jean-Pierre Duprieu				•
Brigitte Forestier		•		
PEUGEOT INVEST ASSETS (Marie Ahmadzadeh) <sup>(2)</sup>		•		
FSP (Catherine Pourre)	•			
William Gairard				•
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)				•
Laurent Henry		•		
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Guillaume Mortelier)			•	
Thierry Lescure				•
Jérôme Lescure	•			
Aude de Vassart				•
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidia)	•			

(1) Mme Delphine Bertrand a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 février 2024.

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

### ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2023

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 23 mai 2024 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 de Direction Générale et du Comité exécutif.

#### Absence de condamnations ou de sanctions

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

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

#### Absence de conflits d'intérêts

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

#### Contrats de services

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

## Conventions réglementées

Aucune convention réglementée n'a été autorisée au cours de l'exercice 2023. Les conventions préalablement autorisées et dont l'exécution s'était poursuivie ont toutes pris fin au cours de l'exercice 2022.

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

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

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

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

## 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 lors de sa réunion du 21 février 2024 a considéré que Mme Yseulys Costes, M. Jean-Pierre Duprieu, Mme Marie Ahmadzadeh, représentante permanente de Peugeot Invest Assets, M. Guillaume Mortelier représentant permanent de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, et Mme Catherine Pourre, représentante permanente de FSP avaient la qualité d'administrateurs indépendants.

## SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

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

## GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

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

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

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Comité gouvernance et rémunérations du 6 février 2024 et du Conseil d'administration du 21 février 2024, 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 4,9 millions d'euros HT pour 2023, en baisse par rapport à 2022. Il représente environ 6,5 % du chiffre d'affaires total HT de Numberly et 0,06 % du chiffre d'affaires HT consolidé du Groupe SEB.

En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 février 2024 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.

# 2

## Gouvernement d'entreprise

### Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Les informations requises par le Code AFEP/MEDEF concernant l'assiduité individuelle des membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2023 figurent dans le tableau ci-après :

	Conseil d'administration (7 réunions)	Comité Audit et Conformité	Comité Gouvernance et Rémunérations	Comité Stratégique et RSE
<b>Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE</b>	100 %			100 %
<b>Delphine BERTRAND</b>	100 %			
<b>Yseulys COSTES</b>	100 %	100 %		
<b>Jean-Pierre DUPRIEU</b>	71 %		100 %	
<b>PEUGEOT INVEST ASSETS (Bertrand FINET)</b>	80 %		100 %	100 %
<b>PEUGEOT INVEST ASSETS (Marie AHMADZADEH) <sup>(1)</sup></b>	100 %			100 %
<b>FSP (Catherine POURRE) <sup>(2)</sup></b>	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Anne GUERIN)</b>	100 %	100 %		100 %
<b>BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Guillaume MORTELIER) <sup>(3)</sup></b>	100 %	100 %		100 %
<b>William GAIRARD</b>	100 %			100 %
<b>GÉNÉRACTION (Caroline CHEVALLEY)</b>	100 %		100 %	
<b>Jérôme LESCURE</b>	100 %	100 %		
<b>Thierry LESCURE</b>	100 %			100 %
<b>Aude DE VASSART</b>	100 %			
<b>VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys BRAIDA)</b>	100 %		100 %	
<b>Brigitte FORESTIER</b>	100 %		100 %	
<b>Nora BEY</b>	86 %			
<b>Laurent HENRY</b>	100 %			
<b>TOTAL</b>	<b>96,5 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Mme Marie Ahmadzadeh a été désignée représentante permanente de Peugeot Invest Assets en remplacement de M. Bertrand Finet à compter du 26 octobre 2023.

(2) Mme Catherine Pourre a été nommée au Comité gouvernance et rémunérations à compter du 26 octobre 2023.

(3) M. Guillaume Mortelier a été désigné représentant permanent de BPI France Investissement en remplacement de Mme Anne Guérin à compter du 26 octobre 2023.

## ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



\*Chiffres clés au 31 décembre 2023

### 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<sup>e</sup> 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 à ses 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 7 fois en 2023 dont une fois à distance. Le taux d'assiduité s'est élevé à 96,5 %. Le taux d'assiduité individuel de chacun des administrateurs figure dans le tableau des administrateurs figurant en page 96 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 à l'issue de l'Assemblée générale annuelle pour l'approbation du programme annuel d'actions de performance et l'activation de toute délégation conférée par l'Assemblée générale annuelle ;
- juillet : examen des comptes semestriels ;
- octobre : examen des résultats trimestriels, compte rendu des travaux du Comité audit et conformité dédiés aux sujets de conformité et de contrôle interne et Séminaire du Conseil d'administration depuis son instauration en 2020 ;

# 2

## Gouvernement d'entreprise

### Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

- 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 2023, elle s'est tenue à Plonéour-Lanvern, en Bretagne à proximité du siège de l'usine Krampouz, filiale fabricant des crêpières et des planchas.

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 2023, ont été présentés la stratégie du portefeuille des marques et des produits du Groupe et l'univers de SEB ALLIANCE, véhicule d'investissement du Groupe créée en 2011.

Afin de favoriser certaines délibérations, et dès lors que cela s'avère nécessaire, les réunions du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités peuvent se dérouler hors la présence du Président.

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée en fin d'année 2023, 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.

## 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

Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires : le Comité Audit et Conformité, le Comité Gouvernance et Rémunérations et le Comité Stratégique et RSE.

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

### Le Comité audit et conformité au 31 décembre 2023



## COMPOSITION

### PRÉSIDENTE

Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)

Administratrice indépendante

### MEMBRES

Yseulys Costes

Administratrice indépendante

Guillaume Mortelier (représentant permanent de BPIFrance)

Administrateur indépendant

Jérôme Lescure

Administrateur familial

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

- Présidente du Comité depuis 2014, **Mme Catherine Pourre** apporte sa solide expertise financière acquise au long de sa carrière, notamment lorsqu'elle était Directrice Générale Adjointe du Groupe Unibail-Rodamco en charge de la Finance, des

systèmes d'information, des RH, de l'organisation et de l'ingénierie immobilière.

- Directeur exécutif de BPI France, **M. Guillaume Mortelier** possède une expertise financière confirmée, acquise notamment au sein de fonds d'investissement.
- **Mme Yseulys Costes** et **M. Jérôme Lescure**, respectivement Présidente-Directrice Générale du Groupe Numberly et Président du Groupe Neofor, ont pu acquérir une expertise en matière financière et gestion des risques par leur fonction de dirigeant d'entreprise.

## 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 en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit et du contrôle interne, de la Directrice Comptabilité et Fiscalité ainsi que du Secrétaire du Conseil d'administration.

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

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

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

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

## PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité audit et conformité a, comme tous les ans, examiné en 2023 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2022 et semestriels au 30 juin 2023, 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 2023 ;
- la revue du plan d'action du contrôle interne ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2024 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs ;
- la cartographie des risques 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 le Directeur Général Adjoint Finances et son équipe, de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors bilan significatifs de la société.

## Le Comité gouvernance et rémunérations au 31 décembre 2023



## COMPOSITION

## PRÉSIDENTE

Jean-Pierre Duprieu

Administrateur indépendant

## MEMBRES

Caroline Chevalley (Courant Génération)

Administratrice familiale

Damarys Braida (Courant Venelle)

Administratrice familiale

Brigitte Forestier

Administratrice représentant les salariés actionnaires

Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)

Administratrice indépendante

## 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.

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.

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.

**PRINCIPAUX TRAVAUX**

Au cours de l'année 2023, les principaux travaux du Comité gouvernance et rémunérations ont été les suivants ;

**En matière de gouvernance, le Comité a :**

- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement sont proposés à l'Assemblée générale ;
- sélectionné le cabinet extérieur qui a dirigé l'évaluation annuelle du Conseil et revu les questionnaires de l'évaluation proprement dite ;
- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts et émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Présidente-Directrice Générale ;
- examiné divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur celle du Groupe SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné les candidatures aux postes de Direction à pourvoir ;
- formulé des recommandations quant à la composition du Comité de Direction Générale, du Comité exécutif et au suivi des objectifs de mixité.

**Plans de succession**

À l'issue des travaux liés à la dissociation, le Comité a débuté ses réflexions sur les plans de succession du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

Succession du Président : le comité a travaillé sur un profil type de Président et a mandaté les représentants des courants familiaux de dresser une liste de candidats potentiels.

Succession du Directeur Général : le Comité a examiné lors de sa séance de décembre, l'évolution des équipes dirigeantes et le vivier des talents du Groupe. Le Directeur Général a été associé à ces travaux.

Ces travaux sur les plans de succession se poursuivront en 2024.

Le Comité a également arrêté une procédure spécifique en cas de remplacement du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en situation d'urgence. Cette procédure sera revue régulièrement et le cas échéant actualisée.

**En matière de rémunérations, le Comité a :**

- apprécié la performance du Directeur Général, et des autres membres du Comité exécutif ;
- fait des recommandations sur la politique de rémunération 2024 du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- revu la réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2021 ;
- recommandé les conditions de performance du plan d'actions de performance 2024, adoptées par le Conseil d'Administration du 21 février 2024, comprenant pour la première fois des objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale,
- revu la politique de rémunération des administrateurs pour 2024.

**Le Comité Stratégique et RSE au 31 décembre 2023****COMPOSITION****PRÉSIDENT**

Thierry de La Tour d'Artaise

Président

**MEMBRES**

Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)

Administratrice indépendante

William Gairard (Courant Venelle)

Administrateur familial

Thierry Lescure (Courant Généraction)

Administrateur familial

Guillaume Mortelier (représentant permanent de BPIFrance)

Administrateur Indépendant

Marie Ahmadzadeh (représentante permanente de Peugeot Invest Assets)

Administratrice indépendante

### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

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

### PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2023, le Comité Stratégique et RSE a :

- examiné les conclusions du processus d'orientation stratégique du groupe ;
- revu la stratégie globale de croissance externe du groupe ;
- défini la feuille de route de la stratégie climat ;
- détaillé le planning des réunions pour l'année 2024.

### 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 2023, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à la qualité de l'information transmise pour accomplir leur mission et ont exprimé leur extrême satisfaction quant à l'outil mis à leur disposition.

### FORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

À la suite de l'évaluation annuelle 2022, plusieurs administrateurs avaient exprimé le souhait de recevoir une formation sur la méthodologie et les agrégats financiers destinés à mesurer la performance financière du Groupe. Cette formation a été organisée au mois décembre avec deux responsables de la Finance du Groupe SEB. Ainsi, 12 administrateurs ont pu participer à l'une des deux sessions proposées en présentiel.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration ont participé, lors du 1er trimestre 2024, à une formation concernant les dernières évolutions de la RSE, avec un focus sur la nouvelle réglementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Cette formation a été réalisée par un intervenant extérieur avec la participation de la Direction du Développement Durable du Groupe.

Lors de cette session ont été présentées les nouvelles obligations de reporting liées à la CSRD ainsi que les missions et les responsabilités du Conseil, du Comité audit et conformité et du Comité stratégique et RSE. La séance s'est achevée par un temps de questions/réponses.

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

Depuis 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

### Évaluation annuelle 2023 par un cabinet extérieur

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.

Pour la première fois, et conformément à la recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations, le Conseil a procédé au 4<sup>ème</sup>

trimestre 2023 à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses trois comités avec l'aide d'un cabinet extérieur.

#### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION :

- un projet de questionnaire électronique, adapté au Conseil et à ses trois Comités a été élaboré et envoyé à l'ensemble des membres ;
- les réponses au questionnaire ont été analysées par le cabinet extérieur afin d'élaborer un guide d'entretien adapté aux résultats ;
- le cabinet a ensuite conduit des entretiens individuels avec les administrateurs et le Directeur Général qui se sont déroulés sur un mois ;
- une restitution du rapport d'évaluation a été présentée au Comité gouvernance et rémunérations du 6 février 2024 puis au Conseil d'administration du 21 février 2024.

2

### LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE CETTE ÉVALUATION SONT LES SUIVANTES :

#### PRINCIPAUX ATOUTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Relation forte entre le Conseil et l'équipe de direction	Les administrateurs sont extrêmement satisfaits de leur relation de travail avec l'équipe de direction.
Succès de la dissociation entre le Président et le Directeur Général	Les administrateurs se montrent satisfaits de la répartition des rôles entre le Président et le Directeur Général, ainsi que de la complémentarité de leurs profils. Ils soulignent également le respect mutuel qui existe entre eux. La dissociation est perçue comme un succès.
Fonctionnement des Comités	Les administrateurs sont unanimes quant à l'efficacité des trois Comités spécialisés (Audit Conformité, Gouvernance Rémunérations, et Stratégique RSE) ainsi que leur pertinence. Le Comité Stratégique RSE a notamment permis au Président d'exercer les missions spécifiques qui lui ont été associées tout en collaborant avec l'équipe dirigeante. De plus, ils soulignent le travail exemplaire des présidents de ces Comités.
Culture du Conseil	Les administrateurs considèrent la culture du Conseil comme un élément différenciant et essentiel de son efficacité. Ils la décrivent comme bienveillante, humaniste, éthique et reposant sur des valeurs profondément familiales riches de leur histoire et de l'importance accordée au capital humain.

#### PRINCIPAUX DÉFIS À VENIR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Renforcer les compétences individuelles des administrateurs et l'impact du Conseil	Créer une grille de compétences pour le Conseil Renforcer le processus d'intégration et/ou de formation des administrateurs.
Développement durable et RSE	Coordonner les travaux des comités sur les sujets RSE.
Processus de succession des équipes dirigeantes	Poursuivre les efforts d'identification des talents internes pour renouveler les équipes de direction.

## 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 93 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 du 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.  
Le Comité gouvernance et rémunération 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

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques & Communication
Delphine Segura-Vaylet	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines

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

### COMITÉ EXÉCUTIF

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques & Communication
Delphine Segura-Vaylet	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
John Cheung	Directeur Général de Supor
Bernd Laudahn	Directeur Général Grande Europe
Pierre-Armand Lemoine	Directeur Général Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Marchés émergents, Asie et Pacifique
Oguzhan Olmez	Directeur Général Amérique du Nord
Vincent Rouiller	Directeur Général Innovation
Philippe Sumeire	Directeur Général Juridique, Secrétaire du Conseil d'administration
Martin Zouhar	Directeur Général machines à café professionnelles et Hôtel

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

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

En application des dispositions de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction Générale et après examen par le Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 21 février 2024 a revu la politique de mixité au sein de ses instances dirigeantes selon le détail suivant :

- périmètre retenu : le périmètre des instances dirigeantes retenu regroupe le Comité de Direction Générale et le Comité exécutif dont la composition et les missions sont reprises ci-avant ;
- objectifs fixés et horizon de temps : pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes en maintenant une représentation de femmes minimum de 25 % au sein du Comité de Direction Générale et de 20 % au sein du Comité exécutif avec un horizon temps fixé à 2024 ;
- modalités de mise en œuvre : le Groupe favorise depuis plusieurs années la féminisation de la population de managers, ce qui devrait faciliter la réalisation des objectifs exposés ci-dessus. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le plan d'engagement mondial Gender Diversity. La féminisation des instances dirigeantes et le développement des talents féminins constituent une partie des leviers qui permettront de renforcer la politique mixité soutenue par le Groupe depuis plusieurs années.

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

L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration et d'un point sur l'avancement et l'atteinte des résultats obtenus à chaque exercice. Ainsi à l'occasion de sa réunion du 4 décembre 2023, le Comité gouvernance et rémunérations a réalisé un état des lieux de ces objectifs puis a rendu compte des résultats obtenus au Conseil d'administration lors des réunions du 19 décembre 2023 et du 21 février 2024.

Au 31 décembre 2023, compte tenu du départ de la directrice financière, le pourcentage de mixité a baissé au sein des deux instances dirigeantes. Ainsi le pourcentage de femmes au sein du :

- Comité de Direction Générale est de 25 % (1 femmes et deux hommes) contre 50 % au 31 décembre 2022 ;
- Comité exécutif est de 13 % (deux femmes et treize hommes) contre 20% au 31 décembre 2022.

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 172-173.

## 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 23 mai 2024, 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 23 mai 2024 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. 114
	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 119
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. 114
	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 119
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 2023	p. 108
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 2023 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 116
	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2023 à M. Stanislas de Gramont	p. 121
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 2023 par M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 116
	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2023 par M. Stanislas de Gramont	p. 121
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 2023 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 116
	Actions de performance attribuées au titre de 2023 à M. Stanislas de Gramont	p. 121
Tableau 7 – actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif	Actions de performance définitivement acquises en 2023 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 116
	Actions de performance définitivement acquises en 2023 pour M. Stanislas de Gramont	p. 121
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. 126
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. 383
Tableau 9 – historique des attributions d'actions de performance	Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux	p. 127
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. 116
	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Stanislas de Gramont	p. 121
Tableau 11 – Informations sur les dirigeants mandataires sociaux	Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux	p. 128

## 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 2024, les rémunérations perçues par les administrateurs ont suivi le même principe de répartition que lors de l'exercice précédent, à savoir une partie fixe à hauteur de 40 % et une partie variable calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles des Comités à hauteur de 60 %.

Aucune autre rémunération 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.

Depuis l'Assemblée générale 2022, l'enveloppe globale autorisée au titre des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration s'élève à 820 000 euros.

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 2023 AU TITRE DE LA PÉRIODE 2022/2023

En 2023, le montant global des rémunérations versées aux administrateurs s'est élevé à 786 980 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 568 640 euros en 2022. Conformément au Règlement intérieur du Conseil, le montant de la rémunération est versé dans le mois qui suit l'Assemblée générale de chaque année pour la période s'étendant entre deux Assemblées générales ordinaires.

Le détail du versement par administrateur figure dans le tableau ci-dessous :

#### Rémunérations brutes des administrateurs (en euros)

Membres du Conseil	Rémunérations brutes versées en 2021 au titre de la période 2020/2021	Rémunérations brutes versées en 2022 au titre de la période 2021/2022	Rémunérations brutes versées en 2023 au titre de la période 2022/2023
Thierry de La Tour d'Artaise	30 000	30 000	55 000
Delphine Bertrand	30 000	30 000	35 000
Nora Bey	30 000	30 000	35 000
Yseulys Costes	40 000	40 000	50 000
Jean-Pierre Duprieu	30 000	26 760	49 750
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot) <sup>(2)</sup>	N/A	5 400	N/A
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur) <sup>(2)</sup>	30 000	2 700	N/A
FÉDÉRACTIVE (Roland Gagnon) <sup>(2)</sup>	N/A	5 400	N/A
PEUGEOT INVEST ASSETS (Bertrand Finet) <sup>(3)</sup>	40 000	40 000	59 750
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Anne Guérin) <sup>(4)</sup>	N/A	N/A	65 000
FSP (Catherine Pourre)	45 000	45 000	70 000
Brigitte Forestier	30 000	30 000	50 000
William Gairard	30 000	30 000	50 000
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	40 000	38 380	50 000
Laurent Henry	30 000	30 000	32 480
Jean-Noël Labroue <sup>(5)</sup>	45 000	45 000	N/A
Jérôme Lescure	40 000	40 000	50 000
Thierry Lescure	30 000	30 000	50 000
Aude de Vassart	30 000	30 000	35 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	40 000	40 000	50 000
<b>TOTAL</b>	<b>590 000</b>	<b>568 640</b>	<b>786 980</b>

(1) Représentants permanents successifs de FÉDÉRACTIVE sur la période.

(2) Bertrand Finet a été remplacé par Marie Ahmadzadeh à compter du 26 octobre 2023.

(3) Anne Guérin a été remplacée par Guillaume Mortelier à compter du 26 octobre 2023.

(4) Le mandat de Jean-Noël Labroue a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale 2022.

## RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Sont présentés ci-après les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de M. Stanislas de Gramont, seuls mandataires sociaux à percevoir ce type de rémunérations, les administrateurs percevant uniquement les rémunérations mentionnées à la section précédente.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées.

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

Lors de sa réunion du 21 février 2024, le Conseil d'administration a confirmé son intention de maintenir les fonctions de Président en la personne de Thierry de La Tour d'Artaise à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2024 décidant du renouvellement de son mandat d'administrateur.

### PRINCIPES ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe SEB est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en décembre 2022, auquel le Groupe se réfère, tout en restant motivante et alignée sur les pratiques de marché évaluées par le Comité en s'appuyant sur des études extérieures.

Selon ces principes, le Comité gouvernance et rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée, conforme à l'intérêt social, en ligne avec les valeurs historiques du Groupe et qu'elle contribue à son développement et sa performance durable. Bien évidemment, le Comité s'attache à ce que les conditions de performance soient quantitatives et qualitatives et qu'une information appropriée soit rendue publique.

### Exhaustivité et simplicité

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

### Équilibre et cohérence

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit en cohérence vis-à-vis de la politique globale de rémunération des dirigeants et des salariés du Groupe, de l'intérêt social et des actionnaires. Elle tient également compte des pratiques du marché ainsi que de la performance des dirigeants mandataires sociaux.

### Motivation et performance

Afin de motiver les dirigeants mandataires sociaux et de favoriser la réalisation des objectifs de court et de long terme, le Conseil d'administration veille à allouer une partie variable équilibrée entre objectifs annuels et objectifs de plus long terme. La fixation des critères de performance a pour objectif de contribuer, année après année, à la mise en œuvre d'une stratégie pérenne de développement.

## PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION, D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics, sur notre site internet postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

### La rémunération fixe

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

La rémunération fixe est analysée et discutée au sein du Comité gouvernance et rémunérations, qui tient compte :

- des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné (ancienneté dans le métier, expérience, performance dans l'exercice de sa fonction) ;
- de l'ensemble des éléments et avantages composant sa rémunération, la partie variable devant être incitative et donc doit pouvoir être plus importante que la partie fixe ;
- ainsi que du positionnement de la rémunération du dirigeant mandataire social par rapport aux pratiques relevées dans des sociétés comparables.

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

## La rémunération variable annuelle

La partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux répond à des critères généraux applicables à l'ensemble des dirigeants du Groupe. Ces critères, constants depuis de nombreuses années, sont analysés et discutés chaque année au sein du Comité gouvernance et rémunérations qui s'appuie, à intervalles réguliers, sur des études de pratiques relevées dans des sociétés comparables, réalisées par des consultants externes. Le Conseil d'administration arrête les critères au début de chaque exercice et veille à ce qu'ils constituent un mécanisme incitatif intrinsèquement lié à la performance et à la stratégie du Groupe.

Lors de sa réunion fixée en début d'année, le Comité gouvernance et rémunérations apprécie les taux d'atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée puis évalue les critères de performance quantifiables et qualitatifs pour le nouvel exercice, en vérifiant que ceux-ci s'inscrivent en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ainsi qu'avec les principes mentionnés ci-dessus. Les conclusions sont ensuite soumises au Conseil d'administration qui arrête ces éléments, aussi bien ex-post que ex-ante, lors de la réunion destinée à l'examen des comptes annuels et du budget.

### LES CRITÈRES QUANTITATIFS

Les critères quantitatifs sont liés à la performance économique 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 2023, 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 2023 :
  - chiffre d'affaires : 8 000 000 milliers d'euros,
  - Résultat Opérationnel d'Activité : 680 000 milliers d'euros ;
- résultats constatés :
  - chiffre d'affaires : 8 006 000 milliers d'euros,
  - Résultat Opérationnel d'Activité : 726 000 milliers d'euros.

Le taux d'atteinte s'élève ainsi à **122,6** %.

Historiquement, le pourcentage de réalisation combiné de ces critères quantitatifs avait varié entre 72,0 % et 190,7 % au cours des douze dernières années, hors l'année 2022 qui est inédite (atteinte nulle).

### 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 était de reprendre une réduction avec un taux cible de 5 % pour poursuivre l'objectif bas carbone, la baisse est de 4,8 % soit une atteinte de 90 %,
  - 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 0,69 en 2023, supérieur à l'objectif fixé en début d'année de 0,8 (atteinte de 155 %). L'objectif pour 2024 est d'atteindre un taux considéré comme le standard le plus élevé de l'industrie, à savoir 0,65.
  - éthique et conformité :
    - objectif de conformité sociale des filiales situées dans des zones jugées à risque sur le plan du respect des droits humains. Ces audits sont conduits de manière indépendante par un cabinet extérieur reconnu (Intertek) selon sa méthodologie propre et c'est la note moyenne de ces audits qui sert de mesure à l'atteinte de cet objectif. Cinq sites ont été audités en 2023 avec une note moyenne de 93,5 % ce qui signifie une atteinte à 135 % (sur l'échelle allant de 0 à 200 %). Pour 2024, six 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 2023 sont détaillés ci-après. Ceux pour l'exercice 2024 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 2023 sont détaillés ci-après. Il en est de même que ci-dessus pour ceux applicables à l'exercice 2024.

## CIBLE ET PLAFOND

La rémunération variable annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle :

- pour le Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances sont jugées comme excédant les objectifs fixés ;
- pour le Président du Conseil d'administration : il est rappelé qu'il ne perçoit pas de rémunération variable annuelle.

## Les actions de performance

À l'exclusion d'autres dispositifs, le Groupe SEB attribue des actions de performance, aux salariés du Groupe ainsi qu'à ses mandataires sociaux depuis 2013, conformément aux articles L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce. Ce système a remplacé les attributions de stock-options dont le dernier plan a été soumis à l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012. Ces derniers ont totalement expiré en juin 2020.

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

Dans cette logique, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à des conditions de performance. Il privilégie des principes et des règles simples et stables dans le temps, ainsi que des critères de performance exigeants et pérennes.

Ceux-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, selon le processus décrit plus haut pour la fixation des objectifs quantitatifs annuels.

Pour apporter un éclairage sur les objectifs de ces plans et leur taux de réalisation passé, le tableau ci-dessous comprend les objectifs combinés de chiffres d'affaires et de ROPA pour les exercices 2021, 2022 et 2023, 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 2021 au titre des exercices 2021, 2022 et 2023 s'établit comme suit :

Moyenne des objectifs combinés pour trois années =  $(190,7 + 0,0 + 122,6)/3 = 104,4 \% > 100 \%$

L'atteinte est supérieure à 100 %, en conséquence, l'acquisition du plan du 20 mai 2021 est plafonnée à 100 %.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, 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 100 % du plan du 20 mai 2021.

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 17 mai 2023, 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 22 février 2023.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 21 février 2024, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2024.

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2024 (24<sup>e</sup> 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 (13<sup>e</sup> résolution).

### Les avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une voiture de fonction.

Le Directeur Général bénéficie par ailleurs d'une couverture GSC dite « Perte d'emploi », d'une assurance-décès complémentaire.

### Les engagements différés

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

## ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

### Dispositif Antérieur

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont amené le Groupe à geler et fermer le dispositif de retraite supplémentaire au 31 décembre 2019.

Il est constitué de la façon suivante :

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins huit ans des fonctions de membres du COMEX et quittent la société pour faire valoir leurs droits à la retraite.

Le droit aux prestations est toutefois maintenu en cas de départ d'un bénéficiaire âgé de 55 ans, dans le cadre d'un plan de préretraite ou à l'initiative du Groupe, sous réserve que l'intéressé n'exerce, entre son départ et la liquidation, aucune autre activité professionnelle et dans le cas où le bénéficiaire est classé en invalidité de 2e ou 3e catégorie.

En outre, en cas de décès du bénéficiaire potentiel avant la liquidation de ses droits, les droits dérivés sont maintenus au profit du conjoint survivant et des enfants. Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent atteindre, y compris les pensions dues au titre des régimes de base et complémentaires obligatoires (AGIRC/ARRCO), jusqu'à 25 % du traitement de référence.

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

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins huit ans des fonctions de membres du COMEX, achèvent leur carrière dans l'entreprise et liquident leurs droits au titre des régimes de base et complémentaires obligatoires.

Le droit aux prestations est toutefois maintenu si le bénéficiaire est classé en invalidité de 2e ou 3e catégorie ou en cas de départ à l'initiative du Groupe après l'âge de 55 ans, sous réserve que l'intéressé n'exerce, entre son départ et la liquidation, aucune autre activité professionnelle.

En outre, en cas de décès du bénéficiaire potentiel avant la liquidation de ses droits, les droits dérivés sont maintenus au profit du conjoint survivant et des enfants. Les droits acquis au titre de ce régime offrent aux bénéficiaires un niveau de pension égal à 0,80 % du traitement de référence multiplié par le nombre d'années d'ancienneté atteint au jour du départ effectif à la retraite, dans la limite de 20 ans et de la date de gel du plan.

Ils sont financés par des cotisations versées par le Groupe SEB auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2, a) du Code de la Sécurité sociale. Les droits à retraite au titre de ce régime peuvent être liquidés, au plus tôt, à la date de liquidation de la retraite au titre du régime général de la Sécurité sociale.

En tant que Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018, bénéficie du dispositif antérieur de retraite selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 27 juillet 2020.

### Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la Sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur fermé et gelé et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale) et du bonus versé soumis à cotisations en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement sur la base de l'exercice antérieur à l'acquisition. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul du pourcentage appliqué pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 %, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la Sécurité sociale. En cas de départ de la société et avant liquidation de la retraite, les droits acquis sont revalorisés annuellement de la même manière. En outre, en cas de décès du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits, des droits sont maintenus au profit des ayants droit.

Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par la société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Ce nouveau dispositif n'est pas applicable à M. Thierry de La Tour d'Artaise qui a liquidé ses droits en date du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2022 suite aux approbations nécessaires obtenues lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. Au titre de l'année 2023, les droits acquis sont calculés sur la base de l'atteinte des critères économiques de 2022 et ils sont donc nuls (atteinte à 0 %).

#### 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 2 639 euros en 2023) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 5 279 euros en 2023).

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 2 639 euros en 2023) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 5 279 euros en 2023).

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

M. Stanislas de Gramont bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs telle que décrite ci-avant.

#### INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

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

Les modalités des indemnités sont détaillées dans la section suivante.

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- la révocation est intervenue à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos :
  - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
  - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire,
  - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

## Éléments de rémunération 2023 de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président du Conseil d'administration

### RÉMUNÉRATION FIXE

Pour l'année 2023, 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.

### 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 108 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 en nature de 8 604 euros pour l'année 2023.

### 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<sup>er</sup> juillet 2022.

### Autres avantages voyageurs : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-décès individuelle

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

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président du Conseil d'administration	2022	2023
Rémunération due au cours de l'exercice	1 233 942 €	1 013 604 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	828 120 €	0 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>2 062 062 €</b>	<b>1 013 604 €</b>

\* 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 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 du Conseil d'administration	Montants au titre de 2022		Montants au titre de 2023	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	975 000 €	975 000 €	950 000 €	950 000 €
Rémunération variable annuelle <sup>(2)</sup>	250 338 €	1 500 000 €	0 €	250 338 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
<b>Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration</b>	<b>30 000 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>55 000 €</b>	<b>55 000 €</b>
Avantage en nature/en numéraire :				
• voiture	8 604 €	8 604 €	8 604 €	8 604 €
• logement sur Paris	15 200 €	15 200 €	néant	néant
<b>TOTAL</b>	<b>1 233 942 €</b>	<b>2 508 604 €</b>	<b>1 013 604 €</b>	<b>1 263 942 €</b>

(1) Dont pour 500 000 euros les 6 premiers mois puis 475 000 euros pour les 6 derniers mois dans les montants dus en 2022.

(2) Dont pour 250 338 euros les 6 premiers mois puis 0 euros pour les 6 derniers mois dans les montants dus en 2022.

## RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour

laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 21 février 2024 a maintenu la même population de référence que celle précédemment utilisée pour ce ratio, à savoir les 10 principales entités légales en France (représentant 97 % des effectifs au 31 décembre 2023).

### TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

2

Exercice clos au 31.12	2019	2020 <sup>(1)</sup>	2021	2022 <sup>(3)</sup>	2023
Rémunération du Président du Conseil d'Administration	4 772 958	4 023 954	4 785 093	3 303 120	1 200 338
Evolution par rapport à l'exercice précédent	- 2,37 %	- 15,69 %	18,92 %	- 30,97 %	- 63,66 %
<b>Informations sur le périmètre élargi 2021 / 10 entités légales en France<sup>(2)</sup></b>					
Rémunération moyenne des salariés	51 790	51 756	52 031	53 592	54 018
Evolution par rapport à l'exercice précédent	2,63 %	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %
Rémunération médiane des salariés	42 912	42 896	42 873	45 516	45 567
Evolution par rapport à l'exercice précédent	2,45 %	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</b>	<b>92,2</b>	<b>77,7</b>	<b>92,0</b>	<b>61,6</b>	<b>22,2</b>
Evolution par rapport à l'exercice précédent	- 4,7 points	- 14,4 points	+ 14,2 points	- 30,4 points	- 39,4 points
<b>Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés</b>	<b>111,2</b>	<b>93,8</b>	<b>111,6</b>	<b>72,6</b>	<b>26,3</b>
Evolution par rapport à l'exercice précédent	- 5,5 points	- 17,4 points	+ 17,8 points	- 39 points	- 46,3 points
% effectif vs. effectif Total France	99 %	97 %	97 %	97 %	97 %
<b>Performance de la société</b>					
Chiffre d'affaires (M €)	7 354	6 940	8 058	7 960	8 006
Evolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tpc)	5,80 %	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M €)	740	605	813	620	726
Evolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	6,50 %	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %

#### Éléments explicatifs pour le ratio du Président du Conseil d'administration

- (1) Les éléments de salaires versés à M. de La Tour d'Artaise pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 41 667 euros sur sa part fixe et 48 017 euros sur sa part variable.
- (2) CALOR SAS, GROUPE SEB EXPORT SAS, GROUPE SEB FRANCE SAS, GROUPE SEB MOULINEX SAS, GROUPE SEB RETAILING SAS, ROWENTA FRANCE SAS, SAS SEB, SEB DEVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.
- (3) Dissociation intervenue au 1er juillet 2022 : avant le 30 juin en tant que PDG puis à partir du 1er juillet 2022 en tant que Président du Conseil d'administration

### Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des 10 principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors 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 2023 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 2023					

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES EN 2023 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 2023			

### ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2023 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Thierry de La Tour d'Artaise					
Aucune action n'a été attribuée durant l'exercice 2023.					

### ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2023 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	19 05/2020	19 463 *	19/05/2023	19/05/2023	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

### Éléments de rémunération 2023 de M. Stanislas de Gramont

#### RÉMUNÉRATION FIXE

En 2023, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont s'est élevée à 825 000 euros bruts.

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

- au titre des critères quantifiables, le montant de la part variable s'est élevé à 122,6 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 131,9 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels que la finalisation du plan de réorganisation et de retournement de WMF en Allemagne, l'achèvement des chantiers engagés dans le projet d'entreprise Agile, le pilotage et le renforcement du Comité de Direction Générale ;

En conséquence, la rémunération variable à verser en juin 2024 au titre de l'exercice 2023 s'élève à 1 042 000 euros soit 126,3 % de la rémunération fixe. En 2023 au titre de l'exercice 2022, elle s'élevait à 356 731 euros soit 45,2 % de la rémunération fixe.

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

Les éléments de rémunération variables attribués à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (9<sup>e</sup> résolution).

#### AVANTAGES EN NATURE

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage annuel de 8 650 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 35 040 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'un contrat d'assurance décès supplémentaire, correspondant à un avantage annuel de 14 261 euros.

#### ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023 (16<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 12 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2023.

La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2023 correspondait à 0,02168 % 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, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit est étendue depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

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

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé 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	260 352 €
En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	156 212 €
En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégories	260 352 €

*Sous déduction des prestations de la Sécurité sociale pour les 3 lignes.*

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 825 550 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une garantie décès d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 14 261 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<sup>e</sup> 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 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<sup>e</sup> résolution).

### INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul au moment de l'édition du présent document. Il ne relève pas de la convention collective de la Métallurgie et ne bénéficie donc d'aucune indemnité conventionnelle de départ à la retraite.

### ENGAGEMENTS LONG TERME

#### Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2023, décidée par le Conseil d'administration du 22 février 2023 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023, à M. Stanislas de Gramont.

L'acquisition par M. Stanislas de Gramont de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 3 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les engagements pris par la société à l'égard de M. Stanislas de Gramont peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent à M. Stanislas de Gramont.

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé tel que décrit en page 112

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	2022	2023
Rémunération due au cours de l'exercice	1 194 172 €	1 924 951 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	966 140 €	1 122 526 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>2 160 312 €</b>	<b>3 047 477 €</b>

\* 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.

2

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	Montants au titre de 2022		Montants au titre de 2023	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	787 500 €	787 500 €	825 000 €	825 000 €
Rémunération variable annuelle <sup>(2)</sup>	356 731 €	900 000 €	1 042 000 €	356 731 €
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 €	8 650 €	8 650 €
• couverture perte emploi GSC	32 765 €	15 241 €	35 040 €	35 040 €
• couverture assurance supplémentaire	12 137 €	2 553 €	14 261 €	14 261 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 194 172 €</b>	<b>1 710 333 €</b>	<b>1 924 951 €</b>	<b>1 239 682 €</b>

(1) Dont pour 375 000 euros les 6 premiers mois puis 412 500 euros pour les 6 derniers mois dans les montants dus en 2022.

(2) Dont pour 150 203 euros les 6 premiers mois puis 206 528 euros pour les 6 derniers mois dans les montants dus en 2022.

## RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 21 février 2024 a maintenu la même population de référence que celle précédemment utilisée pour ce ratio, à savoir les 10 principales entités légales en France (représentant 97 % des effectifs au 31 décembre 2023).

## 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	2019	2020	2021	2022 <sup>(2)</sup>	2023
Rémunération du Directeur Général	2 442 324	2 560 045	2 761 367	2 653 640	2 304 257
Evolution par rapport à l'exercice précédent	5,61 %	4,82 %	7,86 %	- 3,90 %	- 13,17 %
<b>Informations sur le périmètre élargi 2021 / 10 entités légales en France <sup>(1)</sup></b>					
Rémunération moyenne des salariés	51 790	51 756	52 031	53 592	54 018
Evolution par rapport à l'exercice précédent	2,63 %	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %
Rémunération médiane des salariés	42 912	42 896	42 873	45 516	45 567
Evolution par rapport à l'exercice précédent	2,45 %	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</b>	<b>47,2</b>	<b>49,5</b>	<b>53,1</b>	<b>49,5</b>	<b>42,7</b>
Evolution par rapport à l'exercice précédent	+ 1,4 point	+ 2,3 points	+ 3,6 points	- 3,6 points	- 6,9 points
<b>Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés</b>	<b>56,9</b>	<b>59,7</b>	<b>64,4</b>	<b>58,3</b>	<b>50,6</b>
Evolution par rapport à l'exercice précédent	+ 1,7 point	+ 2,8 points	+ 4,7 points	- 6,1 points	- 7,7 points
% effectif vs. effectif Total France	99 %	97 %	97 %	97 %	97 %
<b>Performance de la société</b>					
Chiffre d'affaires (M €)	7 354	6 940	8 058	7 960	8 006
Evolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tpc)	5,80 %	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M €)	740	605	813	620	726
Evolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	6,50 %	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %

**Éléments explicatifs pour le ratio du Directeur Général**

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 1/12e.

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 DEVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.

(2) Dissociation intervenue au 1er juillet 2022 : du 1er janvier au 30 juin en tant que DG Délégué puis du 1er juillet au 31 décembre 2022 en tant que Directeur Général.

**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 méthodologie détaillée est précisée en page 116.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2023 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 2023

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES EN 2023 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 2023

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2023 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	17/05/2023	12 000	1 122 526 €	18/05/2026	18/05/2026	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

## ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2023 POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Stanislas de Gramont	19/05/2020	11 894 *	19/05/2023	19/05/2023	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

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Stanislas de Gramont						Aucune action n'a été attribuée durant l'exercice 2023.

2

## POLITIQUE DE 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<sup>er</sup> janvier 2024, dont l'approbation sera soumise lors de la prochaine Assemblée générale du 23 mai 2024.

### RÉMUNÉRATION FIXE

Comme annoncé en 2023, et afin de tenir compte du fait que la mission d'accompagnement du Directeur Général était terminée le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations et à la demande du Président, a décidé le 21 février 2024 de baisser la rémunération fixe annuelle à 750 000 euros bruts.

Cette rémunération tient également compte du fait que le Président continuera d'exercer des missions élargies en plus celle conférées par la loi.

### 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 2024.

### AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction et de la mise à disposition d'un chauffeur correspondant à un avantage de 8 604 euros.

### ENGAGEMENTS LONG TERME

#### Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise, tels que décrits ci-avant.

#### Autres avantages

À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2022, M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé à percevoir ses rentes annuelles dans l'ancien dispositif de retraite.

### RÉMUNÉRATIONS EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations au titre de sa qualité de membre du Conseil d'administration et de Comité selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs.

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Directeur Général à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, présentée ci-après, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 mai 2024.

La structure de la rémunération du Directeur Général est la suivante :

### RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle de M. Stanislas de Gramont, dans le cadre de ses fonctions de Directeur Général, à 900 000 euros bruts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, en progression de 9,1 % par rapport à celle fixée pour 2022 au titre de son statut de Directeur Général.

Cette évolution de la rémunération permet de revenir à la médiane des rémunérations d'un panel <sup>(1)</sup> de 20 sociétés cotées jugées comparables à SEB. La rémunération globale actuelle du Directeur Général se positionne en effet avec un écart de plus de 12 % avec la médiane de ce panel de 20 sociétés.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Stanislas de Gramont est établie selon les principes susmentionnés et peut représenter 100 % de la rémunération fixe à la cible et au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 350 000 euros sur une base annuelle en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont répartis à hauteur de 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 ;

(1) Le panel utilisé est celui créé il y a plusieurs années, composé de sociétés de taille comparable (chiffres d'affaires, effectifs, capitalisation) dont 11 admises au CAC 40 et Next 20 et dont 8 sociétés familiales. On y trouve notamment : BIC, BUREAU VERITAS, LEGRAND, SODEXO, IPSEN, PERNOD RICARD, HERMES INTERNATIONAL, REXEL, VALEO, UBISOFT, WENDEL.

- 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 des droits humains 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 8 650 euros sur une base annuelle. M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance décès individuelle correspondant à un avantage de 14 261 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 35 040 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 23 mai 2024.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution de 13 000 actions de performance au titre de 2024 à M. Stanislas de Gramont, conformément au dispositif décrit dans le projet de la 24<sup>e</sup> résolution.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé d'intégrer à compter des plans d'actions de performance 2024, en sus des critères de performance financière, des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Ainsi la totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires sont soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans.

Ces conditions de performance reposeraient sur trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de 20 % sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année.

Ces objectifs RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme se décomposent de la façon suivante :

- agir pour tous : nombre de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %) ;
- agir pour la planète : réduction des émissions de CO<sub>2</sub> scope 1&2 (à hauteur de 5 %) ;
- agir en *leader* de l'économie circulaire : pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

## Sort des actions de performance en cas de départ

En cas de départ du Directeur Général, les actions de performance non encore acquises ne seraient pas maintenues, mais le Conseil pourra déroger à ce principe en fonction des circonstances, notamment en cas de départ à la retraite du dirigeant.

En tout état de cause, il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions de performance continueraient à s'appliquer selon les termes du plan.

## ENGAGEMENTS LONG TERME

### Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2024, décidée par le Conseil d'administration du 21 février 2024 et qui devra être approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 23 mai 2024, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue depuis le 1<sup>er</sup> 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 14 261 euros.

### Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier d'une indemnité de rupture dans les conditions et modalités précisées ci-avant.

### Engagement de non-concurrence

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

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF, cette indemnité ne pourra être versée dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite, ou qu'il est âgé de plus de 65 ans, étant précisé que le Conseil pourra déroger à cette règle au regard des circonstances et du contexte du départ du dirigeant.

L'engagement de non-concurrence susvisé a été maintenu depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, dans les mêmes conditions et modalités.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2023, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 8 998 000 euros dont 5 110 000 euros en partie fixe et 3 888 000 euros en partie variable (7 646 000 euros en 2022, 5 753 000 euros en partie fixe et 1 893 000 euros en partie variable).

Cette évolution de la rémunération globale du COMEX s'explique notamment par :

- la promotion interne d'un membre du COMEX
  - le 1<sup>er</sup> juillet 2023 : M. Cyril BUXTORF promu Directeur Général Adjoint, en charge des Produits et de l'Innovation ;
- les nominations de plusieurs nouveaux membres du COMEX :
  - le 1<sup>er</sup> mai 2023 : M. Richard LELIÈVRE, nommé Directeur Général Industrie,
  - le 1<sup>er</sup> septembre 2023 : M. Olivier CASANOVA, nommé Directeur Général Adjoint, Finances,
  - le 1<sup>er</sup> novembre 2023 : M. Bernd LAUDAHN, nommé Directeur Général, Grande Europe (en remplacement de Cyril BUXTORF) ;
- les départs de Mme Nathalie LOMON et de M. Alain LEROY ;
- l'atteinte à 122,6 % des critères économiques au niveau du périmètre Groupe (contre 0 % l'année antérieure).

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe de l'année de référence et correspond, pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs, à une cible de 60 % pour l'ensemble des membres du COMEX à une exception près en raison d'une rémunération internationale.

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

Au cours de l'exercice 2023, 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 21 février 2024.

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 123 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 2023, 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 2023, 2024 et 2025) :

Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata
Inférieur à 50 %	Aucune

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023 (16<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 72 000 actions de performance aux membres du COMEX au titre de l'exercice 2023 (hors mandataire social).

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux membres du COMEX sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

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

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

## AVANTAGES EN NATURE

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

## ENGAGEMENTS LONG TERME

### Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération, décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit s'applique aux membres du COMEX sous contrat Français qui ne peuvent pas atteindre le maximum des droits dans l'ancien dispositif, pour la période étendue rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour un membre du COMEX concerné.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à leurs performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par année sont de 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %) et ne peut pas dépasser 3 % par an.

L'acquisition des droits s'est élevée à 0 % au titre de l'année 2023 compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence (critères économiques de 2022 avec un niveau d'atteinte à 0 %).

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 112.

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 2023	Plan de souscription	Plan d'achat				
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	04/08/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social 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
<b>Nombre d'options annulées *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2023 *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Au 31 décembre 2023	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
<b>Nombre d'options annulées *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 328</b>	<b>3 964</b>	<b>2 551</b>
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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 2023

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	17/05/2023
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	17/05/2023
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	218 085
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	12 000
• 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 <sup>(4)</sup>	0
• Directeur Général													6 000 <sup>(5)</sup>	0
• Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	6 750 <sup>(1)</sup>	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	11 000	11 000	9 000	4 500 <sup>(6)</sup>	12 000
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	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	17/05/2023
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	18/05/2026
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 <sup>(3)</sup>	19 800 <sup>(3)</sup>	19 463 <sup>(3)</sup>	-	-	-
• Directeur Général Délégué <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	6 750 <sup>(1)</sup>	9 000	9 000	9 000	9 000	9 900 <sup>(3)</sup>	12 100 <sup>(3)</sup>	11 894 <sup>(3)</sup>	-	-	-
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	18/05/2026
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	650	0	0	-	-	-	-	-	543	-	-	-
<b>SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27 000</b>	<b>19 500</b>	<b>12 000</b>

(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<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2022 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise.

(5) Attribution au titre de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2022 pour M. Stanislas de Gramont.

(6) Attribution au titre de la période du 1<sup>er</sup> 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 <sup>(2)</sup>		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 <sup>(1)</sup>	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<sup>er</sup> juillet 2022.

(2) Pour les mandataires présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. Ce dispositif continue d'évoluer en fonction de la variation du plafond annuel de la Sécurité sociale et sous condition d'achèvement de carrière au sein du Groupe. Ce dispositif a été liquidé simultanément à la liquidation de fait du régime général du départ à la retraite du P-DG en date du 1<sup>er</sup> 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 112 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

## SAY ON PAY : ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

### ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	950 000 €		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. Elle s'est appliquée et a été versée sur l'année 2023. 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 passerait alors à 750 000 euros 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	55 000 €		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 108. Au titre de l'exercice 2023, pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 55 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature		8 604 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie de la mise à disposition d'un chauffeur, d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 604 euros au titre de l'exercice 2023.
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.

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 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 viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en raison de son âge, le régime ne prévoit plus le versement de prestations d'incapacité ou d'invalidité ;</li> <li>• d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros.</li> </ul> <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 2023 est donc nulle.</p>

## ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	825 000 €		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 et s'applique sur l'année 2023. Le Conseil du 21 février 2024 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 Directeur Général passerait alors à 900 000 euros.
Rémunération variable annuelle	356 731 € (montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023 selon le principe du vote ex post – 11 <sup>e</sup> résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	1 042 000 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 23 mai 2024 selon le principe du vote ex post – 9 <sup>e</sup> résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	Au cours de la réunion du 21 février 2024, 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 22 février 2023, et des réalisations constatées au 31 décembre 2023, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>au titre des critères quantitatifs</b> : le montant s'est élevé à 122,6 % 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 ;</li> <li>• <b>au titre des critères qualitatifs</b> : le montant s'est élevé à 131,9 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, le renforcement du Comité exécutif, ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques.</li> </ul> La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle. La rémunération variable versée en 2023 au titre de l'exercice 2022 s'élevait à 356 731 euros, soit 45,2 % de la rémunération fixe. La rémunération variable attribuée en 2024 au titre de l'exercice 2023 s'élève à 1 042 000 euros, soit 126,3 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		1 122 526 € (valorisation comptable en année pleine)	Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023 (16 <sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 12 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2023. La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2023 correspondait à 0,02168 % du capital. L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2023 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires ; et</li> <li>• de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité ;</li> <li>• apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (2023, 2024 et 2025).</li> </ul> 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 117).
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		57 951 € (valorisation comptable pour l'année)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 650 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 35 040 euros et d'une garantie décès individuelle correspondant à un avantage annuel de 14 261 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"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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><b>Ancien dispositif</b></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"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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) ;</li> </ul> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2023 :</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. Le dispositif est plafonné à 25,8 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur.</p> <p><b>Nouveau dispositif</b></p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2021 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2023 :</p> <p>Au titre de l'année 2023, M. Stanislas de Gramont bénéficie de 0 % d'acquisition des droits compte tenu de l'atteinte nulle 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								

**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 2023**

	Fonction	Quantité d'actions acquises	Montant total acquisitions	Prix moyen acquisitions	Quantité d'actions cédées	Montant total cessions	Prix moyen cessions
LAVILLA SARL	Personne liée (Jérôme LESCURE)				3 500	319 986,45 €	91,42 €
DE LA TOUR D'ARTAISE THIERRY	Président du Conseil d'administration	1 805	199 801,05 €	110,69 €	1 805	198 662,27 €	110,06 €

# 2

## Gouvernement d'entreprise



## 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1	Stratégie, résultats et gouvernance	136	3.6	Agir pour le climat	216
3.2	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) <sup>DPEF</sup> , Devoir de vigilance <sup>DV</sup>	149	3.7	Processus de <i>reporting</i>	238
3.3	Respect des personnes	158	3.8	Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB	240
3.4	Innovation durable et respect des consommateurs	193	3.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la DPEF figurant dans le rapport de gestion	246
3.5	Révolution circulaire	208			

## 3.1 Stratégie, résultats et gouvernance

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

Capitalisant sur les progrès réalisés dans ces différents domaines, le Groupe a franchi une étape en 2018 en définissant une ambition

qui prenait en compte les enjeux environnementaux et sociétaux et définissait des objectifs pour que ses activités et ses métiers agissent de manière responsable et éthique tout au long de la chaîne de valeur. Cette ambition, exprimée dans la signature « Agir pour un quotidien plus durable », s'est déclinée autour de quatre piliers portant les objectifs quantitatifs visés par le Groupe.

La stratégie Développement Durable est mise en œuvre sous le pilotage de la **Direction du Développement Durable dont le rôle est d'engager et de guider tous les métiers de l'entreprise** dans une démarche collective et participative.

### 3.1.1 STRATÉGIE, OBJECTIFS ET RÉSULTATS

L'ambition Développement Durable du Groupe, « Agir pour un quotidien plus durable », 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 ci-dessous : Matrice de matérialité). 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 Pacte Mondial des Nations Unies, le CDP, SBTi et EcoVadis. Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans le Chapitre 3, Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, le tableau ci-dessous récapitule les quatre piliers, les ODD et les 20 enjeux identifiés par le Groupe SEB ainsi que le(s) numéro(s) des pages traitant du sujet.

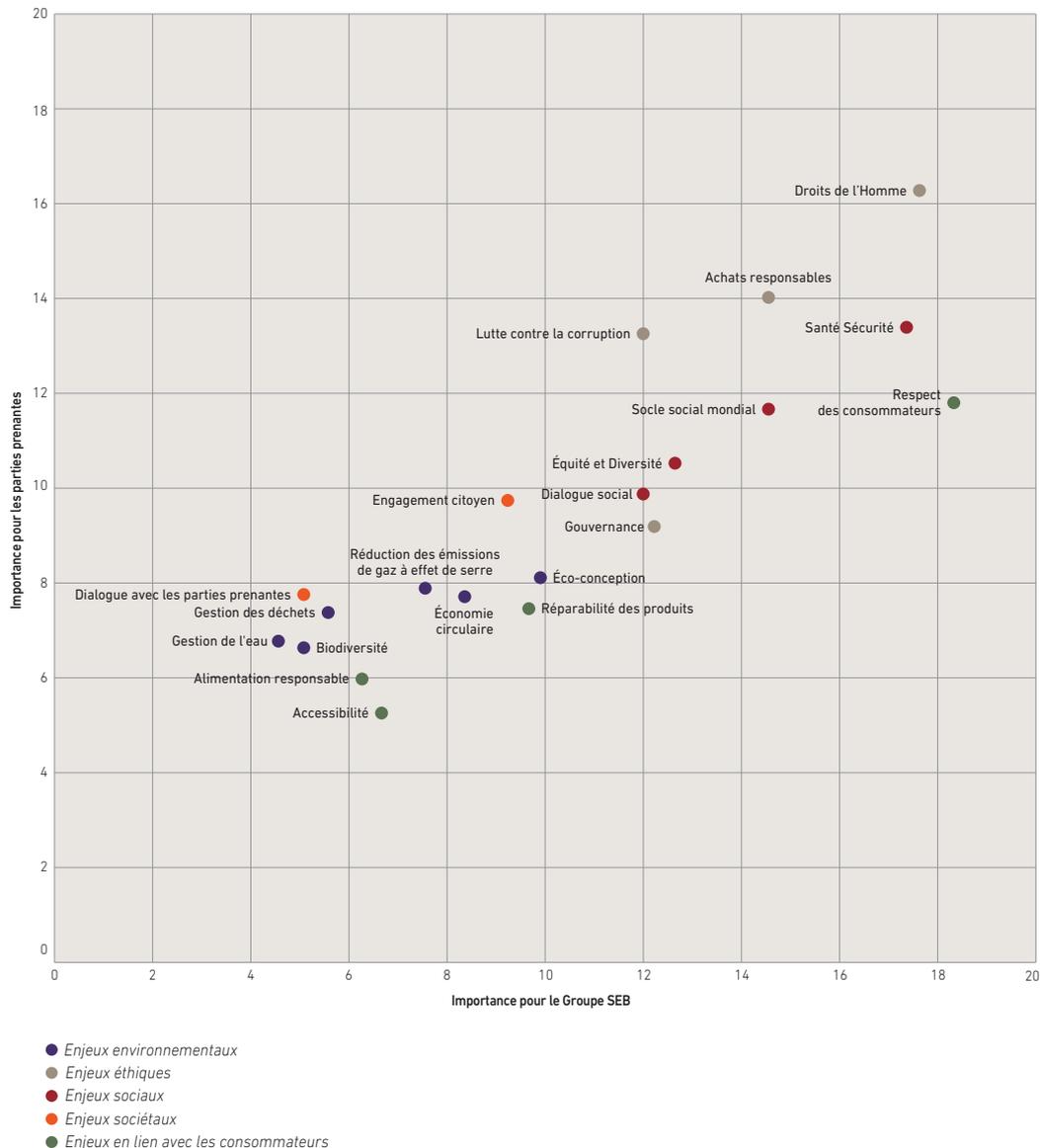
4 Piliers	Engagements	10 Objectifs Développement Durable de l'ONU	20 Enjeux identifiés dans la matrice de matérialité	Page
	Démontrer au quotidien <b>le respect du Groupe pour chaque personne</b> (collaborateurs, consommateurs, parties prenantes) et son utilité pour la société	    	Droits de l'Homme Achats responsables Lutte contre la corruption Gouvernance Équité et Diversité Dialogue social Santé et Sécurité Socle Social mondial Dialogue avec les parties prenantes Engagement citoyen	158
	Proposer des produits et des services qui facilitent un mode de vie durable des consommateurs pour <b>Cuisiner sain et durable et Mieux vivre chez soi</b>	 	Respect des consommateurs Accessibilité des produits Alimentation responsable	193
	Inscrire les produits et services du Groupe au <b>cœur de l'économie circulaire</b>	 	Économie circulaire Réparabilité des produits	208
	Contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique grâce à une stratégie bas carbone, en s'inscrivant dans le scénario « <b>nettement en dessous de 2°C</b> » de l'Accord de Paris	  	Éco-conception Gestion de l'eau Gestion des déchets Réduction des gaz à effet de serre Biodiversité	216

### MATRICE DE MATÉRIALITÉ

En 2016, le Groupe a élaboré une matrice de matérialité. Pour l'élaboration de cette matrice, une liste de 20 enjeux regroupés par thématique (environnement, éthique, humain, société, 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 représentants de parties prenantes identifiées parmi les catégories suivantes : collaborateurs, partenaires sociaux, consommateurs,

clients et fournisseurs, acteurs financiers (banques, actionnaires et investisseurs institutionnels, analystes, agences de notation...), associations professionnelles, pouvoirs publics, ONG, étudiants.

La réalisation de cet exercice lui a permis de confirmer la pertinence des principaux enjeux identifiés et d'élaborer sa stratégie de Développement Durable pour la période de 2018 à 2023, qui a été nommée « Agir pour un quotidien plus durable ».



En 2023, le Groupe a réalisé une analyse de double matérialité avec le concours d'un conseil spécialisé. Celle-ci a porté sur les impacts des activités de l'entreprise sur la société (c'est-à-dire la matérialité d'impact), ainsi que les impacts des enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance économique du Groupe (c'est-à-dire la matérialité financière).

Les résultats de cette analyse ont été intégrés dans les réflexions stratégiques pour définir les prochains engagements du Groupe à partir de 2024 et pour se préparer à l'application de la CSRD (la

directive relative à la publication d'informations sur la durabilité des entreprises), loi européenne visant à mettre le reporting de la performance extra-financière au même niveau en termes de sincérité, exhaustivité, pertinence, comparabilité et vérification externe que le reporting de la performance financière. Cette loi commencera à s'appliquer à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025, sur l'exercice fiscal 2024 pour une société telle que le Groupe SEB. La liste des enjeux et risques de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) établie en page 149 reste pertinente au regard de l'analyse effectuée dans le cadre de la double matérialité.

## AMBITION 2018-2023 : UN BILAN POSITIF

À fin 2023, le Groupe a atteint ou dépassé la grande majorité des objectifs qu'il s'était fixé sur les quatre piliers de son ambition RSE (Respect des personnes, Innovation durable, Révolution Circulaire et Agir pour le Climat) avec un taux global de réalisation de 119% <sup>(1)</sup>, démontrant ainsi sa capacité à intégrer les dimensions environnementale, sociale et sociétale au sein de ses activités. En capitalisant sur ses valeurs, ses points forts historiques et ses actions pionnières, le Groupe a démontré la capacité de son organisation à expérimenter, innover, s'opérationnaliser, monter en puissance et en compétences pour délivrer ce bilan positif.



3

(1) Pour le calcul de ce taux global de réalisation, chacun des 20 KPIs a été pondéré par 1.

Sur le pilier « **Respect des personnes** », le taux d'atteinte est de **102 %** avec des objectifs dépassés en termes d'accidentologie, et atteint concernant la parité femme/homme sur les postes de managers. Certains objectifs se révèlent plus lents à atteindre, comme la représentation des femmes aux postes clés ou la qualité de vie au travail, tout en montrant des trajectoires encourageantes sur les dernières années, et avec des plans d'actions concrets pour l'avenir.

Le Groupe a capitalisé sur la force de ses marques et sur l'innovation digitale pour promouvoir une « **Innovation durable** » autour du fait maison, de l'alimentation saine et durable, et la maison saine, tout en concevant des produits au design inclusif, adaptés à toutes les situations et tous les âges. Sur ce pilier, le Groupe a atteint **94 %** de son objectif, résultat qui est le reflet d'une bonne performance sur le thème alimentation saine et durable, en partie compensée par un retard sur les projets concernant la maison saine.

Sur l'enjeu de la « **Révolution circulaire** », le Groupe a démontré une nouvelle fois sa position de pionnier et leader, avec un taux d'atteinte à **187 %**, porté par des objectifs de réparabilité largement dépassés, une forte augmentation de l'utilisation de matériaux recyclés dans les produits et packagings, et des nouveaux projets réussis dans les activités de seconde main, notamment en France avec RépareSeb, mais aussi en Espagne ou en Allemagne.

Fortement engagé à « **Agir pour le climat** » à travers des objectifs SBTi de décarbonation très ambitieux, notamment sur le scope 3 (usage produit), le Groupe a atteint **95 %** de ses objectifs avec des succès importants sur les trajectoires bas carbone liées à ses usines (SBTi - scope 1&2) et à sa logistique (scope 3), ainsi que sur l'amélioration de ses emballages. Concernant l'objectif lié à l'usage produit qui n'a été que partiellement atteint, il a été fortement impacté par une hausse des ventes dans les pays carbonés, malgré des progrès notables en termes d'efficacité énergétique qui seront intensifiés par les équipes à l'avenir.

(1) Pour le calcul de ce taux global de réalisation, chacun des 20 KPIs a été pondéré par 1.

## TRAJECTOIRES ET RÉSULTATS À FIN 2023

Les engagements du Groupe à fin 2023 ont été déclinés en indicateurs chiffrés, et pilotés par la Direction du Développement Durable en collaboration avec tous les métiers impliqués et notamment l'Industrie, les Achats, le Marketing et Développement produits, les RH, la Santé-Sécurité... Les trajectoires des 20 KPIs de l'ambition « Agir pour un quotidien plus durable » sont détaillées dans le tableau ci-dessous et les actions et résultats dans les chapitres qui suivent.

		Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	Résultats 2023	
 <b>Respect des personnes</b>										
<b>Socle social, santé &amp; sécurité</b>	Taux de collaborateurs couverts par le socle social mondial	Global	100 % (3 piliers)		100 % (1 pilier)			100 % (2 piliers)	100 % (3 piliers)	●
	LTIR (Lost Time Injury Rate)	Global	<1,0	2,6	2	1,5	1,1	0,84	0,69	●
	Taux de sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité – ISO 45001	Global	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	●
<b>Équité &amp; diversité</b>	Taux de postes de direction occupés par des femmes	Global	30 %	18,5 %	18,5 %	18,5 %	20,3 %	21,2 %	24 %	●
	Ratio entre le % de femmes managers et le % de femmes salariées	Global	1	0,89	0,90	0,89	0,91	0,95	0,98	●
<b>Qualité de vie au travail</b>	Taux de réponses positives à la question : « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »	56 pays (périmètre de l'enquête <i>Great Place to Work</i> )	75 %	68 % (18 pays)	71 % (30 pays)	-	71 % (49 pays)	-	70 % (56 pays)	●
<b>Solidarité</b>	Taux de filiales principales engagées dans un programme de mécénat	Top 25 pays (+/- 80 % du chiffre d'affaires)	100 %	-	80 %	92 %	84 %	92 %	95 %	●



Objectif dépassé (&gt; 100 % d'atteinte)



Objectif atteint (&gt; 95 % d'atteinte)



Performance acceptable (75-95 % d'atteinte)



Performance en-deçà (&lt; 75 % d'atteinte)

	Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	Résultats 2023		
 <b>Innovation durable</b>										
<b>Mieux vivre chez soi</b>	Nombre de gammes de produits au design inclusif lancées	Global	2		<i>Good design playbook</i>	<i>Gamme Includeo</i>			●	
	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 %	77 %	◐
<b>Alimentation saine et durable</b>	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 %	99 %	●
	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	1	1	1	●
 <b>Révolution circulaire</b>										
<b>Recyclé</b>	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	x 8	●
	Taux de matériaux recyclés dans les produits et packaging	Produits fabriqués	50 %	38 %	35 %	34 %	34 %	42 %	48 %	●
<b>Réparabilité</b>	Taux de produits électroménagers réparables 15 ans	Marques internationales (Moulinex/Rowenta/Tefal/Krups/WMF)	90 %	93 % (10 ans)	94 % (10 ans)	92 % (10 ans)	92 % (15 ans)	90,2 % (15 ans)	90,9 % (15 ans)	●
<b>Seconde vie</b>	Expérimenter des <i>Business models</i> pour offrir une seconde vie à nos produits	Global	> 1			RépareSeb + Espagne / France / Allemagne / République tchèque		> 1	●	

● Objectif dépassé (> 100 % d'atteinte)
 ● Objectif atteint (> 95 % d'atteinte)
 ◐ Performance acceptable (75-95 % d'atteinte)
 ◐ Performance en-deçà (< 75 % d'atteinte)

	Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	Résultats 2023		
 <b>Agir pour le climat</b>										
<b>Usines</b>	Évolution des émissions des usines (scopes 1 et 2) par produit fabriqué (réf. 2016)	Scope SBTi	- 40 %	- 12 %	- 14 %	- 20,5 %	- 23,1 %	- 32,3%	- 40,1%	●
	Taux de sites industriels certifiés sur la norme de management environnemental ISO 14001	Global	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	●
<b>Logistique</b>	Évolution des émissions liées au transport des produits et composants par produit vendu (réf. 2016)	Global	- 10 %	- 12 %	- 15 %	- 8 %	- 3 %	- 11 %	- 13 %	●
<b>Produits &amp; packaging</b>	Évolution des émissions liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (réf. 2016)	Scope SBTi	- 15 %	- 6,5 %	- 5,5 %	- 9,1 %	- 16,3 %	- 11,7 %	- 9,4 %	●
	Éco-packaging : • Taux de fibres recyclées dans le carton		90 %				91 %	94 %		●
	• Taux de packaging sans polystyrène expansé (PSE)	Global	100 %				92 %	90 %		●
	• Taux de packaging sans sous-emballage plastique		100 %				43 %	47 %		●
										

Les efforts accomplis pendant ces cinq dernières années se sont traduits par des **réalisations importantes** résumées ci-dessous et détaillées dans les chapitres suivants.



- Le Groupe a réussi à réduire de façon régulière, année après année, son **taux d'accidentologie** à l'échelle mondiale, excédant largement l'objectif qu'il s'était fixé. La création et la promotion d'un environnement de travail de plus en plus sûr se sont appuyées notamment sur l'établissement de process spécifiques, la sensibilisation des salariés, la formation et la communication.
- Par ailleurs, des avancées significatives ont été réalisées en matière de **parité femmes-hommes** aux postes de managers, pour contribuer à une organisation globalement plus performante et à une meilleure rétention des talents. Le Groupe continuera à œuvrer pour faire progresser le **pourcentage de femmes aux postes clés** : le résultat à fin 2023 se situe à 24 %, mais la dynamique est encourageante, avec des plans d'actions concrets dans les plans de succession.
- En ce qui concerne la **qualité de vie au travail**, avec un résultat final à 70 %, supérieur à la moyenne du secteur, le Groupe continue à progresser et à se rapprocher de l'objectif de 75 %, avec en parallèle une augmentation très forte du nombre de pays couverts par l'enquête depuis 2018.
- Sur le **plan sociétal**, à travers l'action du Fonds Groupe SEB et de ses filiales, le Groupe s'est fortement mobilisé pour la lutte contre l'exclusion avec plus de 95 % des filiales principales réalisant des dons financiers ou des dons de produits en 2023. Parmi ces filiales principales, 71 % ont construit des partenariats associatifs de long terme, impliquant les salariés.



Capitalisant sur la force de ses marques et sur l'innovation produit et digitale, le Groupe a continué à **s'engager auprès des consommateurs** pour promouvoir davantage le fait-maison, l'alimentation saine et durable ainsi que la maison saine. Il s'est affirmé comme un acteur engagé sur le volet du **design inclusif** grâce la création du *Good Design Playbook* en collaboration avec des parties prenantes externes, la définition d'une méthodologie intégrée en phase amont de ses développements produits et le lancement réussi d'une gamme de produits inclusive.

3



Pleinement engagé à limiter l'impact environnemental de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie, le Groupe a confirmé sa démarche de pionnier en matière d'**économie circulaire et d'éco-conception des produits**.

- Sur la **réparabilité**, le Groupe a atteint son objectif de couvrir plus de 90 % des produits de petit électroménager de ses marques internationales tout en augmentant la durée de mise à disposition des pièces (de 10 ans à 15 ans à partir de 2021) et l'effort sur l'accessibilité économique de la réparation.
- Le taux de **matériaux recyclés** dans les produits fabriqués et les emballages a très fortement augmenté et l'approche collaborative mise en place avec ses fournisseurs a permis de créer un tremplin pour assurer la progression de ce chiffre dans les années à venir.
- Enfin, il a lancé et réalisé de belles avancées dans les activités de **seconde main**, en France avec l'atelier RépareSeb, mais aussi dans d'autres pays comme l'Espagne ou l'Allemagne.



Le Groupe a atteint son objectif SBTi de réduction des **émissions liées à la fabrication** de ses produits (scopes 1&2) grâce aux actions mises en place et à l'engagement de ses équipes réparties dans plus de 40 sites industriels dans le monde.

- Le Groupe a réalisé des progrès significatifs dans la réduction des **émissions liées aux transports** de ses produits, matières premières et composants à travers les actions mises en place pour notamment réduire les flux de transport, développer des modes de transport moins impactants et optimiser les taux de chargement.
- Enfin, les actions du Groupe pour réduire les émissions liées à **l'usage de ses produits** chez le consommateur (objectif SBTi scope 3) ont entraîné une baisse de presque 10 % de ces émissions grâce notamment aux efforts continus d'éco-conception permettant une meilleure efficacité énergétique des appareils lors de la phase d'utilisation additionnés à une amélioration sur la période du mix produits (mix ventes en faveur de produits moins énergivores). Cela n'a cependant pas suffi à compenser complètement les effets défavorables sur la période liés à l'accroissement des ventes dans des pays avec une énergie plus carbonée (notamment en Chine).
- En termes d'**éco-packaging**, le Groupe a supprimé le polystyrène dans la très vaste majorité de ses emballages et les sacs plastiques dans presque la moitié de ceux-ci, grâce à une collaboration constructive des équipes Développement produits et Achats. Le retrait des sacs plastiques s'est révélé plus difficile pour certaines catégories de produits et géographies du fait de contraintes techniques et d'acceptation consommateur, à la fois pour des raisons d'hygiène et de qualité. La définition de cet objectif sera probablement revue dans le cadre de la prochaine ambition afin de permettre le développement de solutions alternatives avec un impact environnemental moindre que les sacs en plastique vierge tout en protégeant les produits jusqu'au consommateur final.

La performance extra-financière du Groupe est largement reconnue au travers de notations parmi les meilleures du secteur (voir ci-dessous Notations extra-financières). Le Groupe a maintenu en 2023 son classement CDP A- Climat pour ses actions visant à réduire ses émissions, atténuer les risques climatiques et à développer une économie à faibles émissions de carbone. Il a également obtenu le rating EcoVadis Platinum fin 2023, ce qui le positionne dans le top 1 % des entreprises évaluées dans l'année, et plus de 30 points au-dessus de la moyenne de son secteur.

**Ce bilan positif est le résultat du travail collaboratif de toutes les équipes du Groupe et de leurs parties prenantes.** Il constitue un socle particulièrement solide sur lequel bâtir la prochaine ambition **2024-2030** qui permettra d'aller encore plus loin dans l'intégration de la RSE dans les activités et les métiers du Groupe pour concilier performance économique et développement durable.

### 3.1.2 UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

#### NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

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.

	Tendance	Description de l'agence de notation, label...	Indices associés
 <p><b>CDP : A- (Climate)</b> En 2023, le 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.</p>	→	<p>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.</p>	NA
 <p><b>EcoVadis : 78/100 (Platinum : TOP 1 % - 2023)</b> Avec un score global de 78/100 (+ 8 pts vs 2021), le Groupe SEB se voit décerner la médaille Platinum ce qui le place dans le top 1 % des entreprises les mieux évaluées par EcoVadis. Il a obtenu des scores particulièrement élevés dans les catégories Environnement et Travail &amp; Droits de l'Homme.</p>	↑	<p>EcoVadis est une plateforme de notation de responsabilité sociétale des entreprises. 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.</p>	NA
 <p><b>Vigeo Eiris : 64/100 (avancé)</b> Avec une note de 64/100 en 2023, le Groupe SEB se distingue particulièrement sur les thèmes de l'Environnement (+ 26 pts vs la moyenne du secteur) et du Social (+ 35 pts vs la moyenne du secteur).</p>	→	<p>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.</p>	Euronext-Vigeo
 <p><b>Sustainalytics : 21,4 (Medium Risk)</b> Dans le secteur « home appliances », le Groupe SEB se classe dans le premier tiers des entreprises les plus performantes, avec un niveau de risque moyen. Les différents process du Groupe pour gérer son exposition aux problématiques ESG sont considérés comme efficaces et adaptés.</p>	↓	<p>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.</p>	Morningstar/ STOXX Indexes
 <p><b>MSCI ESG Ratings : BBB (Moyen)</b> Le Groupe SEB se classe BBB, en léger retrait par rapport à 2022 en particulier sur la Gouvernance dans un contexte de durcissement des critères de notation.</p>	↓	<p>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.</p>	MSCI ESG Indexes
 <p><b>FTSE4GOOD : 4,2/5 (bonnes pratiques)</b> Avec une notation à 4,2 en 2023, le 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.</p>	→	<p>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.</p>	FTSE4Good Index Series
 <p><b>EthiFinance (ex- Gaïa Research) 79/100</b> La notation du Groupe SEB est en légère hausse par rapport à l'an passé et en forte progression sur deux ans. Le Groupe a obtenu des scores particulièrement élevés dans les catégories Environnement, Social et Parties Prenantes Externes.</p>	↑	<p>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. EthiFinance est spécialisée dans la notation des performances ESG des petites et moyennes entreprises cotées sur les marchés européens.</p>	NA

Par ailleurs, un nombre croissant de sociétés de gestion intègrent dans leur politique d'investissement la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises cotées, voire fondent leur sélection de titres sur ces critères. La stratégie RSE est désormais incluse 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 dans le cadre de conférences ou de *roadshows* dédiés à la performance extra-financière.

## PRIX ET TROPHÉES

La démarche RSE du Groupe a été récompensée par de nombreux prix et trophées en 2023, et notamment :

- la politique RH du Groupe envers les Jeunes Talents a été distinguée pour la 10<sup>e</sup> année consécutive par 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 plusieurs critères : progression professionnelle, environnement stimulant, management, motivation, fierté ;
- pour la 3<sup>e</sup> édition de l'Index RSE du Cabinet Universum, le Groupe a fait son entrée dans le top 50 des entreprises championnes de l'engagement aux yeux des diplômés Bac+5 en France (à la 42<sup>e</sup> place précisément) ;
- la qualité de vie au travail des salariés a été reconnue par la certification *Great Place to Work*<sup>®</sup> dans 48 entités du Groupe (contre 40 en 2021) ;
- le Groupe SEB et le Groupe Arès ont reçu la Médaille d'Argent de « la Nuit de la RSE » pour le projet RépareSeb, dans la catégorie « co-constructions » ;
- le Grand Prix de la marque engagée<sup>®</sup>, organisé par PRODURABLE et LinkUp, est venu récompenser la démarche d'éco-conception engagée par Rowenta depuis de nombreuses années, et en particulier le travail des équipes du site de Vernon, où est fabriqué l'aspirateur Green Force Effitech. Labellisé ECOdesign, cet

aspirateur, avec 400 watts uniquement contre 900 W en moyenne de la catégorie, permet d'économiser jusqu'à 45 % d'énergie par rapport à un aspirateur de performance équivalente. Il est fabriqué à partir de plastique jusqu'à 70 % recyclé et réparable pendant 15 ans au juste prix ;

- le projet DSM (*Digital Shop-floor Management*) Energie a reçu la Médaille d'Or lors de « la Nuit de la Data », organisée par Républik IT en février 2023, dans la catégorie « Challenge projet » qui récompense le meilleur projet d'innovation présenté par l'équipe Data d'un grand groupe ;
- l'engagement du Groupe lui a également valu d'être classé 3<sup>e</sup> du secteur d'activité Équipements électroniques, matériel électrique et *hardware*, et 17<sup>e</sup> 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, Tefal et Moulinex font leur apparition en 2023 dans le peloton de tête du palmarès national des marques qui « comptent » le plus pour les consommateurs.

3

## 3.1.3 GOUVERNANCE

### UN ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

L'importance croissante des enjeux RSE a conduit le Groupe, en 2022, lors de la dissociation des fonctions de Présidence et de Direction Générale, à rattacher le Développement Durable directement au Président. La mise en œuvre de la stratégie RSE est pilotée au niveau du Comex et fait l'objet de présentations régulières au Conseil d'administration. Les sujets RSE devenant de plus en plus stratégiques et centraux, ce dernier a créé le 1<sup>er</sup> juillet 2022 en son sein le **Comité Stratégique et RSE** pour évaluer la politique RSE du Groupe, et plus particulièrement définir les objectifs, mesurer les avancées, et s'assurer de la mise en place des outils d'appréciation de la performance extra-financière.

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. Le Groupe va rejoindre début 2024 l'association française des Entreprises pour l'Environnement (EpE), qui regroupe une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales de tous les secteurs de l'économie, qui travaillent ensemble à mieux intégrer les enjeux de l'environnement dans leurs stratégies et leurs opérations.

### ANCER LA PERFORMANCE RSE AU PLUS HAUT NIVEAU

Depuis 2018, le Groupe intègre des critères de performance environnementale, sociale et éthique dans le calcul des bonus attribués à ses cadres de haut niveau. 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 l'origine à 15 % en 2022**. L'objectif est d'ancrer la performance extra-financière du

Groupe dans tous les métiers et au plus haut niveau de l'entreprise. 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 ;
- à la note de conformité sociale attribuée aux sites du Groupe dans le cadre des audits sociaux conduits dans les pays à risques.

### DES ÉQUIPES DÉDIÉES ET UN RÉSEAU RSE À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE

Au **niveau Groupe**, la Direction du Développement Durable est composée de dix personnes avec une organisation autour de trois pôles d'expertise et d'un pôle transverse : un pôle Mécénat avec deux personnes détachées au Fonds Groupe SEB, un pôle Climat & Biodiversité, un pôle Éco-conception et Économie circulaire et un pôle transverse dédié au pilotage de la performance extra-financière avec les parties prenantes externes et internes. Elle collabore de façon quotidienne avec toutes les Directions « métiers » : Achats, Qualité, Environnement, Innovation et Développement produits, Marketing stratégique, Marques, Santé et Sécurité, Ressources Humaines, Production, IT et Digital, Logistique, Satisfaction Consommateur, *Design*...

Parce que le Développement Durable est au cœur de ses préoccupations opérationnelles, le Groupe a créé des postes de Directeurs/trices Développement Durable pour ses **activités Petit électroménager et Articles culinaires et, depuis 2023, pour son activité Professionnelle**. En lien direct et quotidien avec les équipes Innovation, 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 et de décarbonation 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 en objectifs et plans d'actions adaptés à leurs enjeux locaux. Les filiales ont ainsi constitué des Comités de pilotage plurifonctionnels incluant des représentants des métiers concernés ainsi que des collaborateurs volontaires. Les objectifs et plans d'actions locaux sont formalisés et exposés au Comité exécutif lors des présentations budgétaires et ils ont été inclus dans les orientations stratégiques développées pour 2023-2025.

### SENSIBILISATION DE L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS

Depuis de nombreuses années, le Groupe multiplie ses actions et organise des événements pour **sensibiliser** ses collaborateurs à la nécessaire responsabilité environnementale, sociale et sociétale au travers de supports variés : rubrique intranet régulièrement alimentée en actualités, conférences dédiées, *e-mailing*, affichages, articles ou interviews dans les journaux internes, etc.

Par ailleurs, chaque année, les Semaines du Développement Durable organisées à l'échelle mondiale, sont une opportunité majeure pour embarquer les collaborateurs. En 2023, ce temps fort s'est articulé autour du thème « Crise climatique : agir en tant qu'individu et en tant qu'entreprise ». Au cours de ces semaines, un outil de calcul de son empreinte carbone personnelle (MyCO2, outil créé par l'entreprise française Carbone 4) a été mis à disposition des collaborateurs pour leur permettre d'analyser leurs principales sources d'émission et des actions à privilégier pour baisser leur empreinte individuelle. À travers cette nouvelle initiative, dans laquelle des salariés de plus de 25 pays se sont engagés, le Groupe a voulu que chacun puisse prendre davantage conscience de son impact environnemental et des actions possibles pour mener une vie quotidienne plus éco-responsable. Toujours dans le cadre de ces semaines, deux conférences ont été proposées à l'ensemble des collaborateurs : une première conférence présentée par *The Shifters*, une ONG française œuvrant en faveur de la décarbonation de l'économie, a mis en avant le rôle des entreprises dans la crise écologique et l'impact sur leur activité. La seconde conférence, animée par la Directrice du Développement Durable du Groupe, s'est focalisée sur l'action climatique au sein du Groupe SEB, en s'appuyant sur les témoignages concrets d'une dizaine de collaborateurs de différents métiers (Industrie, Développement Produits, Marketing, Commerce...) engagés dans leur activité quotidienne dans la lutte contre le changement climatique.

En sus de ces événements organisés à l'échelle internationale, les sites du Groupe ont aussi activement participé aux Semaines du Développement Durable, proposant à leurs collaborateurs diverses occasions d'agir pour le climat. Le site de Vernon (France) a concocté des recettes anti-gaspillage et a organisé un atelier de recyclage : des palettes usagées ont été transformées en composteurs destinés à « verdier » davantage le site. À Saint-Lô (France), les collaborateurs ont participé à un jeu sur plusieurs thématiques du développement durable, une collecte et troc de jouets et autres objets, ou encore à un grand quiz. À Selongey (France), les salariés ont planté des arbres dans le jardin pédagogique du site et aidé à « nettoyer la nature » autour du site. Les filiales en Suède, en Finlande, au Danemark et en Norvège ont organisé des *challenges* dédiés à la protection de l'environnement, et dans les deux premiers pays, les collaborateurs ont participé à des opérations de ramassage de déchets. Enfin, au Royaume-Uni, la filiale produit son propre miel, et a mis en place de bonnes pratiques en termes de consommation d'énergie.

L'ensemble des thématiques liées au Développement Durable font également l'objet de **formations** notamment à travers la formation au Code éthique du Groupe, obligatoire pour les nouveaux collaborateurs et qui fait l'objet de *refresh* réguliers (voir page 158). En 2023, un parcours de formation sur le climat comprenant 12 modules a été lancé pour une meilleure compréhension des enjeux environnementaux, en lien avec le modèle socio-économique, et de l'urgence de la transition écologique.

## AU-DELÀ DU GROUPE, UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec tous les acteurs concernés par son activité, et ce à travers différents modes de communication.

Parties prenantes	Modes de dialogue
<b>Collaborateurs</b> Salariés (managers et non managers)	Site intranet, livret d'accueil, actions de communication internes, 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...)
<b>Futurs collaborateurs</b>	Site internet, site carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...
<b>Partenaires sociaux</b> Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, intranet dédié, signature d'accords collectifs...
<b>Consommateurs</b>	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, communications médias et hors médias, études marketing, magasins <i>Home &amp; Cook</i> , service consommateurs...
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	Échanges avec les équipes Achats, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
<b>Pouvoirs publics</b>	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
<b>Actionnaires</b>	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel (DEU), Assemblée générale, site internet, webzine, réunions d'information...
<b>Clients</b> Distributeurs	Rendez-vous et opérations commerciales, partenariats et plans d'actions pluriannuels, Code éthique...
<b>Associations professionnelles</b> APPLiA, Gifam, UIMM, SYNETAM, MEDEF, AFEP, Demeter, ecosystem, FIEEC et autres organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
<b>Société civile</b> ONG, associations, communautés	Document d'enregistrement universel, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage, Communication de progrès relative au Pacte Mondial ONU...
<b>Acteurs financiers et extra-financiers</b> Analystes financiers, investisseurs institutionnels, banques, agences de notation...	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel, site internet, réunions plénières, <i>roadshows</i> y compris ISR, rendez-vous ponctuels, Journées investisseurs, réponses aux questionnaires, Communication de progrès relative au Pacte Mondial ONU...

3

Collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics, et communautés locales dans le monde entier, bénéficient des retombées économiques et financières de la performance du Groupe SEB. Le partage de la valeur créée est fait selon des choix stratégiques qui permettent au Groupe de nourrir ses objectifs et de préparer l'avenir de manière responsable. 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 <sup>(1)</sup>.

### DES COMITÉS ORGANISÉS AVEC UN PANEL DE PARTIES PRENANTES

La Direction du Développement Durable a entretenu à partir de 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 composait essentiellement d'experts externes : spécialistes en marques positives, experts en consommation et alimentation responsables, en éco-conception et économie circulaire, blogueur/ses culinaires... L'année 2022 a permis de consolider les travaux réalisés par le comité en 2021, avec la mise en place du label éco-conception du Groupe (voir Label Ecodesign et information du consommateur p. 223).

Le Groupe continuera de dialoguer avec ses parties prenantes dans l'optique d'une meilleure compréhension et d'un enrichissement mutuel, notamment dans le cadre de la prochaine ambition 2024-2030.

### DIALOGUE AVEC LES AUTORITÉS ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

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 fonde son analyse sur sa connaissance du marché et son expertise industrielle ; il vise à faire remonter aux autorités les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe.

(1) <https://www.groupeseb.com/fr/informations-financières-et-présentations>

En 2023, 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), de l'utilisation de matériaux recyclés, notamment dans le cadre de la loi AGECE <sup>(1)</sup> et de la filière de recyclage pour le polystyrène expansé en France. Il est également intervenu dans le cadre des travaux européens en faveur du retour d'une étiquette énergétique sur les aspirateurs et des activités relatives aux ventilateurs (de confort), climatiseurs et appareils de chauffage portatifs pour garantir

au consommateur une information pertinente sur la consommation énergétique et la performance. Le Groupe SEB s'est également fortement impliqué sur différents sujets parmi lesquels :

- la réglementation sur les matériaux en contact alimentaire ;
- 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 de son secteur en France et à l'international :

#### En France

- 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 ;
- SYNÉTAM – Union des fabricants d'équipements et d'ustensiles pour la restauration et les arts culinaires ;
- UIMM – Union des industries et métiers de la métallurgie ;
- APPLiA – Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers.

#### À l'international

- la FEC <sup>(1)</sup> – Fédération des industries européennes des couverts, des ustensiles de table, de la vaisselle creuse et des ustensiles de cuisine (Europe)
- IVSH <sup>(2)</sup> – Association industrielle des articles de découpe et équipement de la maison (Allemagne)
- HKI <sup>(3)</sup> – Association des industriels de la Maison, du chauffage et des technologies de la cuisine (Allemagne)
- FIAC <sup>(4)</sup> – Association des fabricants italiens d'articles pour la maison, la table et assimilés (Italie)
- UCIMAC <sup>(5)</sup> – Association des fabricants de machines et équipements pour le café, professionnels et semi-professionnels (Italie)
- CBA <sup>(6)</sup> – Alliance des ustensiles de cuisine et de pâtisserie (États-Unis)
- AHAM <sup>(7)</sup> – Association des fabricants d'appareils électroménagers (Amérique du Nord)

(1) *Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.*

(2) *Industrieverband Schneid- und Haushaltwaren.*

(3) *Industrieverband Haus-, Heiz- und Küchentechnik.*

(4) *Associazione fabbricanti italiani articoli per la casa, la tavola ed affini.*

(5) *Costruttori Macchine e Attrezzature per Caffè, professionali e semi professionali.*

(6) *Cookware and Bakeware Alliance.*

(7) *Association of Home Appliances Manufacturers.*

(1) *Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire.*

## 3.2 Déclaration de performance extra-financière (DPEF), Devoir de vigilance et plan de vigilance (DV) 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)<sup>(1)</sup>. Cette Déclaration expose le modèle d'affaires 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 », à laquelle le Groupe répond pour la sixième année par la rédaction d'un Plan de vigilance (voir 3.2.4 Plan de vigilance).

Le 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 DPEF

Le modèle d'affaires du Groupe SEB est présenté en pages 6 et 7 du présent document. Il a été élaboré en 2018, après étude des recommandations du Medef<sup>(2)</sup> et de différents OTI<sup>(3)</sup>, et revu en 2023. 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. 51) 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'implantation de ses filiales et fournisseurs.

(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.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

### Les principaux risques RSE applicables au Groupe SEB sont :

- environnement et climat ;
- santé et sécurité du personnel ;
- qualité des produits et sécurité des consommateurs ;
- attraction et rétention des talents ;
- corruption ;
- évasion fiscale ;
- Droits de l'Homme ;
- épuisement des ressources.

Le chapitre 1 de ce document présente les risques particulièrement significatifs et spécifiques au Groupe SEB, parmi lesquels figurent quatre des risques RSE :

#### ■ environnement et climat :

- **description du risque** : voir le détail dans le chapitre 1.4 « Risques environnementaux et climat » p. 64 et dans le chapitre 3.2.4 « Contribuer à la lutte contre le changement climatique » p. 155 ;
- **gestion du risque** : voir le détail dans le chapitre 1.4 « Risques environnementaux et climat » p. 64 et dans le chapitre 3.2.4 « Contribuer à la lutte contre le changement climatique » p. 155 ; Voir le détail des actions dans le chapitre 3.6 « Agir pour le climat » p. 216.

#### ■ santé et sécurité du personnel :

- **description du risque** : voir « Risque santé et sécurité » p. 63 ;
- **gestion du risque** : voir 3.3.3 « Une politique sociale responsable, Santé et sécurité » p. 177.

#### ■ qualité des produits et sécurité des consommateurs :

- **description du risque** : voir « Risque qualité des produits et sécurité des consommateurs » p. 65 ;
- **gestion du risque** : voir 3.4.2 « Respect des consommateurs » p. 194 ;

#### ■ attraction et rétention des talents :

- **description du risque** : voir « Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents » p. 60 ;
- **gestion du risque** : voir 3.3.3 « Une politique sociale responsable, Parcours de carrière et attractivité du Groupe » p. 166.

Les quatre 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 51), le risque de corruption fait l'objet d'un traitement particulier, conformément à la loi Sapin 2 du

8 novembre 2016. Jusqu'en 2022, dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption, le Groupe adressait 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 permettait 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 pouvaient 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. Cette refonte intègre une analyse des processus via des entretiens permettant de faire ressortir les scénarios de risques ainsi qu'une évaluation détaillée des risques bruts et nets et des plans d'actions associés. Finalisée et déployée en 2023, cette cartographie des risques bénéficiera d'une mise à jour annuelle.

- **gestion du risque** : voir 3.3.1 « Le respect de l'éthique, Lutte contre la corruption » p. 160 ;

#### ■ 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. 50) ;

#### ■ Droits de l'Homme :

##### ■ description du risque :

le Groupe compte plus de 31 000 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 3.3.1 « Le respect de l'éthique » p. 158 et 3.3.2 « Achats responsables » p. 162.

■ **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 ou un manquement à répondre aux attentes des consommateurs et de la société sur l'utilisation de ces ressources 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, notamment via des investissements centrés sur la

sobriété énergétique de ses installations et procédés industriels. 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'était fixé des objectifs ambitieux à fin 2023, très majoritairement atteints ou dépassés.

Voir le détail des actions dans les chapitres 3.5 « Révolution circulaire » p. 208 et 3.6 « 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. Depuis lors, les principaux risques RSE, évolutifs dans le temps, 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 est présenté dans le 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 3.1.1 Stratégie, Objectifs et résultats).

Ce tableau de concordance permet de faire les renvois nécessaires.

Domaine	Risques	Enjeux et politiques	Indicateurs clés de performance	Résultats 2023	Pages
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"> <li>• d'un Code éthique</li> <li>• d'une Politique d'achats responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits Intertek des sites du Groupe : part des sites avec un score global de conformité supérieur à 80 % et score moyen des audits</li> <li>• Audits Intertek des fournisseurs : part des fournisseurs avec un score global de conformité supérieur à 51 % et score moyen des audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 sites avec un score &gt; 80 % sur 6 audités. Score moyen = 94 %</li> <li>• 115 fournisseurs avec un score &gt; 51 % sur 135 audités. Score moyen = 79 % <sup>(1)</sup></li> </ul>	3.3.1 Le respect de l'éthique p. 158 et 3.3.2 Achats responsables p. 162
	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"> <li>• d'un Code éthique et d'une formation au Code éthique (en <i>E-learning</i> et présentiel)</li> <li>• d'un module <i>E-Learning</i> anticorruption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de déploiement formation <i>E-Learning</i> Code éthique (au niveau Groupe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85 %</li> </ul>	3.3.1 Le respect de l'éthique p. 158
	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"> <li>• Taux effectif d'impôt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 %</li> </ul>	1.4 Facteurs et gestion des risques p. 51

Domaine	Risques	Enjeux et politiques	Indicateurs clés de performance	Résultats 2023	Pages
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"> <li>Taux d'entités certifiées ISO 45001</li> <li>LTIR (Lost Time Injury Rate) <sup>(2)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 %</li> <li>0,69</li> </ul>	3.3.3 Santé et sécurité p. 177
	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"> <li>Taux d'entités certifiées ISO 9001</li> <li>Qualité conception : dépenses R&amp;D en % CA</li> <li>Qualité processus industriels : évolution du taux de non conformité sortie usine (NQSU) vs année précédente <sup>(3)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 %</li> <li>2,2 %</li> <li>- 19 %</li> </ul>	3.8.2 Respect des consommateurs p. 194
	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"> <li>Taux moyen de renouvellement du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8,0 %</li> </ul>	3.3.3 Une politique sociale responsable p. 166
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"> <li>Taux d'entités certifiées ISO 14001</li> <li>SBTi : évolution des émissions de gaz à effet de serre des usines (scopes 1 et 2), par produit fabriqué (en kg CO<sub>2</sub> eq. / unité fabriquée, réf. 2016)</li> <li>SBTi : évolution des émissions de gaz à effet de serre liées à l'usage des produits, par produit vendu (en kg CO<sub>2</sub> eq. / unité vendue, réf. 2016)</li> <li>Évolution des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants, par produit vendu (en kg CO<sub>2</sub> eq. / unité vendue, réf. 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 %</li> <li>- 40,1 %</li> <li>- 9,4 %</li> <li>-13 %</li> </ul>	3.6 Agir pour le climat p. 216
	Épuisement des ressources	Lutter contre l'épuisement des ressources à travers son engagement Act4Nature et sa politique d'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de matériaux recyclés dans les produits &amp; packaging fabriqués</li> <li>Taux de recyclabilité des produits électriques <sup>(4)</sup></li> <li>Taux de produits avec engagement « 15 ans réparable » <sup>(5)</sup></li> <li>Évolution de la consommation d'eau par produit fabriqué (réf. 2016)</li> <li>Évolution de la quantité de déchets produits sur les sites industriels (réf. 2019) <sup>(6)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>48 %</li> <li>&gt; 80 %</li> <li>90,9 %</li> <li>- 17 %</li> <li>- 22 %</li> </ul>	3.5 Révolution circulaire p. 208 et 3.6 Agir pour le climat p. 216

(1) Audits WCA/SMETA uniquement soit 135 audits sur 288 en 2023.

(2) 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.

(3) La valeur NQSU 2022 a été revue en cours d'année et l'évolution communiquée dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 (- 53 %) doit être révisée à - 17 % (NQSU 2021 = 561 et NQSU 2022 = 459).

(4) Les produits électriques du Groupe à destination des consommateurs sont recyclables en moyenne à plus de 80 % selon la méthodologie de calcul interne. Cette méthodologie sera revue à la lumière de la LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (dite loi AGEC).

(5) Produits Grand Public des marques Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups et WMF en Europe, Asie, Moyen-Orient et Afrique, ainsi que Seb et Calor en France et Belgique.

(6) L'évolution de la quantité de déchets produits sur les sites industriels indiquée dans ce tableau (- 22 % en 2023 vs 2019) est différente du chiffre indiqué p. 231 qui correspond au résultat 2022 pris par le Groupe dans le cadre de l'engagement Act4nature.

## 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, les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives et les actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves.

### 3.2.4 PLAN DE VIGILANCE

Le Groupe SEB répond pour la sixième 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, qui pourraient être liés à ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs (voir ci-dessous 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 ci-dessous Mécanisme d'alerte et de signalement).

Enfin, le plan fait l'objet d'un suivi dédié. En 2023, son suivi et son actualisation ont été coordonnés par la Direction du Développement Durable et la Direction Conformité. Cette coordination s'est faite avec les différents métiers de l'entreprise et chaque Direction a contribué à compléter et actualiser le plan (voir ci-dessous Pilotage, Gouvernance et suivi du déploiement du plan).

#### GESTION DES RISQUES D'ATTEINTES GRAVES AUX PERSONNES ET À L'ENVIRONNEMENT

##### Prévenir et gérer les risques liés à l'éthique et aux droits humains

(détails page 158, chapitre 3.3 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 depuis 2003 et du Code de conduite de l'APPLiA<sup>(1)</sup>.

Afin de formaliser la politique et les valeurs éthiques du Groupe à l'international, un Code éthique a été élaboré en 2012 abordant 18 thématiques. Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel<sup>(2)</sup>. Il présente la procédure d'alerte incluant l'adresse mail de contact : [ethics@groupeseb.com](mailto: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 2023, 85 % des plus de 11 000 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*.

##### 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 Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003. Le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'appuyait des outils d'autoévaluation (HRCA<sup>(3)</sup> et CBSSC<sup>(4)</sup>) 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<sup>(5)</sup> le même système d'audits éthiques, sociaux et environnementaux que pour ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek.

Les audits sont effectués en moyenne tous les trois ans, à raison d'environ six sites par an, et couvrent 100 % des sites dans les pays considérés à risques. Ils sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, les sites présentant un score de conformité inférieur à 90/100 devant 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, la Direction Juridique (notamment le/la Responsable Conformité Groupe) 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.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).

(2) Le Code éthique est disponible sur le site web institutionnel du Groupe à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>

(3) Human Rights Compliance Assessment Quick Check, élaboré par l'Institut danois des Droits de l'Homme.

(4) China Business and Social Sustainability Check.

(5) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

### Achats responsables

Le Groupe SEB s'est fixé comme responsabilité fondamentale 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 <sup>(1)</sup> ;
- 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, celle-ci continue de renforcer sa contribution aux ambitions de Développement Durable du Groupe.

### Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé-sécurité-sûreté des personnes

(détails page 193, chapitre 3.4 Innovation durable et respect des consommateurs et page 158, chapitre 3.3, 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, il respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, et reflète 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 la composition des produits, 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 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. Le Groupe travaille à leur substitution en cohérence avec son engagement à protéger la santé des consommateurs et de ses employés, ainsi que l'environnement. À titre d'exemple, les alkyls perfluorés et polyfluorés (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 de nombreuses années, le Groupe SEB développe des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles. Il s'était 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 sur une base mensuelle pour la France et trimestrielle pour les autres sites mondiaux. En complément de ces réunions, une fois par an, 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).

À fin 2023 le LTIR s'est établi à 0,69 et 100 % des sites sont certifiés 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 examinés quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), à travers les animations à intervalle court (AIC). Les collaborateurs sont également invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain à travers une application disponible sur l'intranet ou sous un format non digital. 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 outre, des points de vérification spécifiques à la sécurité sont intégrés depuis 2018 à la tournée de terrain quotidienne des managers de proximité. Celle-ci contribue à alimenter les nouveaux outils de pilotage 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. Cette politique porte ses fruits : depuis 2019, le nombre d'accidents avec arrêt a diminué de 73 %.

(1) La Charte des achats responsables est disponible sur le site web institutionnel du Groupe à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables>

#### ■ 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 surtout par l'augmentation de l'âge moyen des salariés 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 et allant souvent bien au-delà des obligations réglementaires locales ou nationales. 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).

À fin 2023, 100 % des salariés étaient couverts par les deux premiers piliers. Un troisième pilier en matière médicale a été décidé et validé en 2023 et sera déployé d'ici fin 2024.

■ **Lutte contre le harcèlement** : Le Groupe est engagé contre toute forme de harcèlement, sexuel ou moral. Il ré-affirme ce principe au sein de son Code éthique, disponible sur son site web institutionnel et son intranet, et qui fait l'objet de formations obligatoires régulières (voir 3.3.1 *Le respect de l'éthique*). Il 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. En France par exemple, plus de 130 personnes (RH, membres du Comité de direction, managers...) ont ainsi participé à une formation anti-discrimination dispensée par un expert Conseil en diversité. En parallèle, le Groupe adopte 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.

#### Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement

(détails page 216, chapitre 3.6 *Agir pour le climat* et page 208, chapitre 3.5, *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 changement climatique, à l'épuisement des ressources planétaires et a un impact sur la biodiversité. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a réalisé un bilan carbone de ses activités dès 2016. Cela a permis d'avoir une image précise de la répartition des émissions de carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie) et de mettre en place des actions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux liés à son activité.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux :

##### ■ à horizon 2023 :

- moins 40 % d'émissions de gaz à effet de serre liées aux **usines (scopes 1 et 2)** par produit fabriqué (en kg CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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 contribution à 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, mise en place d'un système de mesure, suivi et pilotage de la consommation d'énergie... ;

- 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'énergies 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 227 (3.6.6 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 208 (3.5 Révolution circulaire) et page 222 (3.6.5 Éco-conception).

- la **démarche d'éco-logistique** (scope 3) : 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. 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 232 (3.6.7 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'actions 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 engagement en 2022 et visant 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 221 (3.6.4 Biodiversité) et page 227 (3.6.6 Éco-production).

- **Inscrire les produits au cœur de l'économie circulaire** : le 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 les 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 208 (3.5 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 227 (3.6.6 Éco-production).

## MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un **dispositif d'alerte** afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Ce dispositif prend la forme d'une adresse mail dédiée « [ethics@groupeseb.com](mailto:ethics@groupeseb.com) » communiquée dans le Code éthique, le Code de conduite anticorruption, les supports de formation, l'intranet et le site web institutionnel. Il est également communiqué aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables (voir Charte des achats responsables p. 163).

Une **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. 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 et son existence est rappelée sur son site internet [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

De plus, certaines entités ont mis en place une ligne complémentaire d'alerte dédiée à leur zone, dont le Brésil ou la Chine.

En 2023, 55 signalements ont été réalisés à travers la ligne éthique, dont 44 de façon anonyme. Tous sont analysés et font l'objet d'un suivi.

En 2023, la majorité des signalements remontés via le dispositif d'alerte interne portaient sur des comportements managériaux inappropriés ou perçus comme tels (favoritisme, remarques maladroites, management jugé trop autoritaire). Face à ces questions, les Ressources Humaines concernées ont investigué et mis en œuvre les actions éventuellement requises. Elles ont en outre organisé des formations destinées à tous les managers afin de rappeler et réaffirmer les règles à respecter en matière de comportement professionnel.

Plus généralement, le Groupe traite de façon systématique et avec rigueur toutes les alertes internes, et diligente des audits si nécessaire. Quelques rares cas graves, notamment de vols de marchandises, ont pu aboutir à des licenciements.

En 2024, le dispositif d'alerte du Groupe migrera sur une plateforme externe dédiée pour renforcer la sécurisation des données collectées, faciliter le traitement des signalements en toute indépendance et garantir encore davantage l'anonymat et la confidentialité.

## PILOTAGE, GOUVERNANCE ET SUIVI DU DÉPLOIEMENT DU PLAN

### Processus de validation du plan

Les principaux risques ainsi que les dispositifs de maîtrise ont été validés par le Comité exécutif en décembre 2021 et partagés avec le Comité d'audit et de conformité en janvier 2022.

### Le Comité conformité

Afin de faire face aux risques et aléas internes ou externes, le Groupe SEB a mis en place un Comité conformité dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques.

Ce Comité est composé des représentants suivants :

- Directeur/trice Général Finances, DG Adjoint/e Groupe
- Directeur/trice Général des Ressources Humaines, DG Adjoint/e Groupe
- Directeur/trice Général Juridique
- Directeur/trice Audit et Contrôle Interne
- Directeur/trice du Développement Durable
- Directeur Juridique des Opérations
- Responsable Conformité Groupe, assurant également la fonction de Président/e du Comité

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le souhaite, mais au moins deux fois par an.

### Un pilotage régulier avec l'ensemble des métiers impliqués

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur des points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ». Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents risques du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs. En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les risques sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

## 3.3 Respect des personnes

### 3.3.1 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 depuis 2013 et du Code de conduite de l'APPLiA <sup>(1)</sup>.

#### 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 31 000 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 depuis 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 et le site web institutionnel <sup>(2)</sup>. 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.

#### 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, Conformité, IT. 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*. Cette campagne de rappel a été relancée début 2023 auprès des salariés ayant plus d'un an d'ancienneté dans le Groupe, avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption. Fin 2023, **85 % des plus de 11 000 salariés connectés** avaient suivi le programme de formation en ligne, disponible en 10 langues sur la plateforme digitale RH *iGrow@SEB*. Ce volet à destination de tous les collaborateurs a

(1) Association Professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers.

(2) Le Code éthique est disponible sur notre site web institutionnel à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>

(3) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification 2021.

été complété en 2023 par une formation en présentiel et distanciel destinée aux populations les plus exposées (voir Lutte contre la corruption ci-après et Formation et développement des compétences, Conformité p. 183).

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 dès 2022 pour couvrir l'ensemble des équipes concernées.

#### RESPECT DES DROITS DE L'HOMME, PARTOUT ET PAR TOUS

Signataire du Pacte Mondial de l'ONU 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.

#### Contrôle et audit interne dans 100 % des entités

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a pris en compte dans le référentiel de contrôles du Groupe SEB les principales exigences de conformité. Une campagne annuelle d'auto-évaluation permet de vérifier la mise en place de ces contrôles dans l'intégralité des entités du Groupe.

#### Audits externes dans les pays à risques

Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques <sup>(3)</sup> 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 sont effectués en moyenne tous les trois ans à raison d'environ six sites par an, et couvrent 100 % des sites dans les pays considérés à risques. Ils sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles ; les sites présentant un score de conformité inférieur à 90/100 devant passer un audit de suivi. Les résultats des audits sont partagés avec les Directions Industrie (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), Ressources Humaines, Juridique (notamment la Responsable Conformité Groupe) et 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 2023, six sites ont été audités en Égypte et en Chine. Tous ont obtenu un score global de conformité bon (supérieur à 90 %), avec un score moyen de 94 %. 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.

En sus de ces six sites prévus au plan d'audit 2023, deux sites au Vietnam, ayant obtenu en 2022 un niveau de performance moyen (71- 85 %), ont également fait l'objet d'un audit de suivi en 2023 avec, là encore, des progrès réalisés et mesurés : les deux sites ont obtenu des résultats à 89 % et 94 % lors de l'audit de suivi.

La conformité éthique, sociale et environnementale des sites du Groupe, mesurée à travers ces audits, fait partie des critères RSE utilisés dans le calcul des bonus des cadres de haut niveau.

## 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 APPLIA.
- 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 p. 163).

Les grilles d'audit du référentiel WCA utilisé par le Groupe pour les audits de ses sites (voir ci-dessus) et de ses fournisseurs (voir Achats responsables p. 162) viennent contrôler le respect de ces principes et plus précisément les éléments suivants :

- Travail des enfants : le fournisseur/site n'emploie que des salariés âgés de 15 ans ou plus, ou conformément à l'âge requis par la législation locale (selon le critère d'âge le plus élevé) ; les documents prouvant l'âge des salariés sont examinés et des copies sont conservées ; les salariés mineurs (le cas échéant) sont enregistrés auprès du bureau administratif local ; un examen médical est proposé aux salariés mineurs (le cas échéant) ; les frais d'examen médical sont pris en charge par le site/fournisseur ; une formation en matière de santé et sécurité au travail est dispensée à tous les salariés mineurs (le cas échéant) ; des mesures spéciales de protection s'appliquent aux salariés mineurs travaillant de nuit, effectuant des tâches dangereuses ou manipulant des substances dangereuses (le cas échéant) ; les contrats d'apprentissage/contrats temporaires ne sont pas utilisés de manière abusive pour éviter de payer les salaires et avantages normaux aux salariés ;
- Travail forcé : aucun salarié emprisonné (en violation de la Convention n° 29 de l'OIT), lié par une dette ou engagé en vertu d'un contrat d'apprentissage, n'est employé par le site/fournisseur ou un intermédiaire ; les salariés conservent leurs cartes d'identification,

passesports ou autres documents personnels originaux, que la loi locale autorise ou non la rétention de ces documents ; aucun dépôt financier n'est exigé des salariés, que la loi locale le permette ou non ; tous les frais de recrutement seront pris en charge par l'employeur, et non par les salariés, que la loi locale le permette ou non ; les salariés sont libres de refuser les heures supplémentaires ; les salariés sont libres de quitter le lieu de travail à la fin de leur journée de travail sans surveillance ; les salariés sont libres de se déplacer dans le lieu de travail, les salariés sont libres de mettre fin à leur emploi sans subir de sanctions ; les salariés ont le droit d'utiliser ou de ne pas utiliser les installations fournies par le site/fournisseur, tels que le logement, les repas et/ou le transport.

## 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<sup>e</sup> 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.

En 2023, les équipes Achats et Conformité ont achevé la rédaction d'une procédure pour renforcer le contrôle des risques de corruption liés aux fournisseurs. Cette procédure sera accompagnée par la mise en place en 2024 d'un outil de gestion des risques. (Voir Achats responsables p. 162.)

### Cartographie des risques de corruption

Jusqu'en 2022, dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption, le Groupe adressait 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 permettait 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 pouvaient 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. Cette refonte intègre une analyse des processus via des entretiens permettant de faire ressortir les scénarios de risques ainsi qu'une évaluation détaillée des risques bruts et nets et des plans d'actions associés. Finalisée et déployée en 2023, cette cartographie des risques bénéficiera d'une mise à jour annuelle.

### Code de conduite anticorruption et formation des collaborateurs

En complément du Code éthique, un Code de conduite spécifique anticorruption, validé en 2021, a été communiqué à l'ensemble des salariés du Groupe sur l'année 2022. Disponible sur l'intranet et le site web institutionnel du Groupe <sup>(1)</sup>, il a pour objectif de guider tous ses salariés 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.

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, ce programme a été suivi par **83 % des plus de 11 000 salariés connectés en 2023**. Il a également été déployé pour les salariés non connectés pendant le premier semestre de 2023.

Depuis octobre 2023, le Groupe étend encore ses actions de formation autour de la lutte contre la corruption avec le lancement d'un **parcours de formation** avancé à destination des populations les plus exposées à ce risque. Mis en œuvre à travers le monde, soit en présentiel, soit à distance, mais toujours en présence d'un formateur, ce parcours approfondi vise les cadres dirigeants du Groupe, dont son Comité exécutif. Plus de 250 managers ont été formés pendant le dernier trimestre de 2023 et entre 300 et 400 collaborateurs en bénéficieront désormais chaque année (voir Formation et développement des compétences p. 182).

### PROCÉDURE ET DISPOSITIF D'ALERTE

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique et du Code de conduite anticorruption, le Groupe a mis en place **un dispositif et une procédure d'alerte**. L'objectif est de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes desdits codes.

Concernant le **dispositif d'alerte** mis en place, le Groupe s'est doté depuis 2012 d'une adresse mail dédiée « [ethics@groupeseb.com](mailto:ethics@groupeseb.com) » communiquée dans le Code éthique, le Code de conduite anticorruption, les supports de formation, l'intranet et le site web institutionnel. Cette ligne d'alerte est également communiquée aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables (voir p. 163). Au-delà de cette démarche Groupe, certaines entités ont mis en place des lignes complémentaires d'alerte dédiées à leur zone ; c'est notamment le cas pour le Brésil ou la Chine...

La **procédure d'alerte** précise quant à elle les différentes étapes à suivre pour exercer le droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. La procédure d'alerte est expliquée dans le Code éthique ainsi que dans le programme de formation qui lui est consacré et est mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe.

En 2023, 55 signalements ont été réalisés à travers la ligne éthique, dont 44 de façon anonyme. Tous ont été analysés et font l'objet d'un suivi (voir 3.2.4 *Plan de vigilance* page 157).

En 2024, le dispositif d'alerte du Groupe migrera sur une plateforme externe dédiée pour renforcer la sécurisation des données collectées, faciliter le traitement des signalement en toute indépendance et garantir encore davantage l'anonymat et la confidentialité.

### 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 : stratégiques, commerciales et financières pour le Groupe et personnelles 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 lorsqu'elles sont divergentes. La protection et le respect de la confidentialité des données personnelles sont d'ailleurs mis en avant comme un des thèmes clés 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 de les 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.

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.

(1) Le code de conduite anti-corruption est disponible sur le site web institutionnel du Groupe à l'adresse : <https://www.groupeseb.com/fr/lutte-contre-la-corruption>

## UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

L'équipe centrale chargée de la protection des données est rattachée à la Direction Juridique Groupe. Elle est titulaire du certificat CIPP (*Certified Information Privacy Professional*), certification de référence accréditée ANSI/ISO (Institut national américain des normes/Organisation internationale des normes). Elle dispose d'un réseau international : en effet, dans chaque entité locale un DPO (*Data Protection Officer*) local ou un contact *Privacy* a la charge du respect de l'application des règles et processus Groupe.

## FORMER POUR PROTÉGER

Face à cet enjeu de taille pour le Groupe SEB, chaque nouveau collaborateur 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 : en effet, l'équipe *Privacy* propose régulièrement des formations adaptées à des publics cibles (Ressources Humaines, Informatique, Achats, Commerce... Ces sessions sur-mesure sont par la suite disponibles en rediffusion sur l'intranet du Groupe. En parallèle, le Groupe mène des actions de communication et sensibilisation internes, par exemple à l'occasion de la Journée européenne de la protection des données.

### Cybersécurité

Dans un contexte d'accroissement des cyber-messages et des attaques informatiques dans le monde, le Groupe SEB a initié dès 2020 des plans de renforcement de la sécurité des systèmes d'information. Les capacités de détection et de réaction aux cyber-attaques ont été considérablement renforcées et des exercices de gestion de crise impliquant la Direction Générale du Groupe sont menés régulièrement. Un schéma directeur sécurité a été mis en œuvre dès 2022 et définit la trajectoire du Groupe en matière de cybersécurité jusqu'en 2026. Il intègre les ordinateurs et les serveurs, les robots et autres équipements de production et les produits connectés.

## TOUS CYBER-DÉFENSEURS

Puisque la cybersécurité est l'affaire de tous, le Groupe a mis en œuvre une gouvernance du risque robuste à plusieurs niveaux. Ainsi, les risques et les orientations sont régulièrement partagés avec le Comité de Direction Générale. Le bilan des risques est par ailleurs 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 Comité d'Audit et de Conformité (voir Risque de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information p. 57).

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 assure également, avec l'équipe *Learning & Development* du Groupe, des formations ciblées en fonction des métiers les plus concernés et organise annuellement plusieurs tests de *phishing* 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 métiers, fonctions et les équipes des Systèmes Informatiques.

De plus, les nouveaux projets de sites internet ou d'objets connectés 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 collabore étroitement avec la Direction de la Communication qui travaille sur la mise en œuvre régulière de bonnes pratiques et d'alertes. Dans le but de 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.

## UN DISPOSITIF DÉJÀ ÉPROUVÉ

La pertinence et la robustesse du dispositif cybersécurité ont été confirmées face à des cyber-attaques réelles d'ampleur significative. Les instruments évolués (détection SOC<sup>(1)</sup>, interception *EDR/XDR*<sup>(2)</sup>, *machine learning*...), tout autant que l'expertise et la mobilisation des hommes et des femmes du Groupe, jouent un rôle déterminant en matière d'anticipation, de réactivité et d'efficacité des réponses et solutions apportées.

(1) *Security Operational Center. Plateforme de surveillance et de traitement 24/7 des anomalies liée à la cybersécurité.*

(2) *End-point Detection Response et Extended Detection Response. Dispositifs de détection et interception des menaces évoluées de type malwares ou ransomwares.*

### 3.3.2 ACHATS RESPONSABLES

En accord avec les objectifs de Développement Durable de l'ONU et en ligne avec sa stratégie de Développement Durable, l'exigence de qualité du Groupe SEB s'appuie sur le principe 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 qui conjugue les exigences d'excellence opérationnelle et de performance (qualité, coûts, ponctualité) avec la responsabilité sociétale et environnementale qui incombe au Groupe. Cette stratégie s'articule autour de principes largement partagés ainsi que de dispositifs d'information et de contrôle permettant d'optimiser la collaboration avec les fournisseurs partout dans le monde et de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux dans ses pratiques. Elle 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.

Par ailleurs, mi-2022, la Direction a lancé un plan de transformation des Achats dont une des thématiques prioritaires est la RSE : environ vingt-cinq collaborateurs des différentes équipes Achats collaborent sur de multiples initiatives pour poursuivre le déploiement des meilleures pratiques et processus achats, dans une démarche de progrès continu. L'objectif est de favoriser le développement dans la durée d'une chaîne de valeur toujours plus responsable.

Pour exemple, la Charte des achats <sup>(1)</sup>, initiée en 2012, fait régulièrement l'objet de révisions afin d'intégrer les évolutions réglementaires et de renforcer les attentes et pré-requis en matière sociale, environnementale et éthique (*controversial sourcing*, minerais du conflit, travail forcé et travail des enfants,...). Dans cette optique, de nouveaux ajustements ont été portés à la Charte début 2024. Ils concernent en particulier les enjeux associés aux minerais de conflits, pour lesquels le Groupe se conforme aux indications de l'OCDE en matière de *due diligence* sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, y compris au-delà des fournisseurs de rang 1 (voir Charte des achats responsables ci-après).

Enfin, la Direction des Achats organise régulièrement des sessions d'information et de formation sur les achats responsables à destination de sa communauté, dans l'optique d'une montée en compétence continue des équipes. C'est le cas notamment au travers de webinaires spécifiques sur des sujets clés (voir Décarbonation des Achats ci-après).

La stratégie d'achats responsables fait l'objet d'une feuille de route définie par la Direction des Achats, en collaboration avec la Direction du 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 équipes Achats catégories (*Category managers* et *leaders*), et le Comité de direction des achats jouent un rôle moteur dans la

montée en maturité des pratiques de la communauté Achats, ainsi que des fournisseurs du Groupe, au regard des enjeux RSE. L'équipe Performance et Développement définit et robustifie les processus achats, fournit les outils aux équipes, les accompagne et pilote l'évolution des résultats. Les *Category managers* et *leaders* construisent les stratégies achats en intégrant de façon croissante les aspects RSE. Enfin, le Comité de direction impulse les actions transversales et les prises de décision 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 projets et de la performance des fournisseurs, ils s'assurent que les règles liées à la RSE sont bien mises en œuvre. En 2023, le Groupe a commencé à intégrer des objectifs liés aux achats responsables dans les évaluations de performance de ses acheteurs, une démarche qui se poursuivra dans les années à venir pour refléter l'importance croissante de la démarche RSE dans les Achats.

C'est la Direction des Achats, en collaboration avec les Directions Conformité et du Développement Durable, qui porte les sujets de conformité avec les réglementations notamment françaises ou européennes en matière d'achats responsables. Bien souvent, son niveau d'exigence la conduit au-delà de la seule conformité. Au cours de ces dernières années, les initiatives de diligence concrètes suivantes ont notamment permis de continuer à étoffer la stratégie d'Achats responsables du Groupe :

- en 2023, dans le cadre de la loi Sapin II (2016), le contrôle des risques liés à la corruption des entreprises a été complété suite à la rédaction d'une procédure co-écrite avec la Responsable Conformité Groupe. Les équipes Achats et Conformité ont mené à bien un appel d'offres pour se munir d'un outil permettant de scanner de manière automatique les sanctions existantes concernant les fournisseurs, afin de renforcer la gestion des risques. La solution sélectionnée a fait l'objet d'une contractualisation fin 2023 et sera déployée début 2024. Elle s'inscrira dans une démarche d'amélioration continue. Les équipes ont bénéficié de l'accompagnement d'un cabinet externe à chaque étape de la préparation de cette procédure et sa mise en œuvre fera l'objet d'un audit réalisé par l'Agence Française Anticorruption.
- concernant les entités du Groupe localisées en France, la collecte des documents légaux de leurs fournisseurs <sup>(2)</sup>, situés partout dans le monde, est réalisée par un prestataire externe, et permet de réduire les risques financiers, juridiques et réputationnels grâce à un contrôle de conformité centralisé et réalisé de manière régulière.
- enfin, le Groupe a assuré la conformité de ses procédures d'achats avec le *Supply Chain Act*, loi allemande entrée en application au 1<sup>er</sup> janvier 2023, incluant notamment la rédaction d'un rapport annuel sur ces procédures et la mise en place d'un plan de vigilance pour l'Allemagne.

(1) La Charte des achats responsables est disponible sur le site web institutionnel du Groupe à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables>

(2) Conformément à la révision 2017 du Code du Travail français (article D8222-5).

## CHARTRE DES ACHATS RESPONSABLES

La Charte des achats responsables <sup>(1)</sup> du Groupe SEB découle du Code éthique et de la stratégie d'achats responsables. Traduite désormais dans 13 langues, elle permet aux Achats de communiquer et de déployer de façon précise les principes clés des achats responsables du Groupe à tous les fournisseurs de l'entreprise. La dernière version de la Charte stipule qu'eux-même doivent s'assurer du respect de ces principes par leurs propres fournisseurs.

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 de production (matières et composants) et finis, pour engagement et signature. Les achats indirects du Groupe (services, énergie, systèmes d'information, maintenance, transports, frais généraux...) sont également concernés, sauf ceux dont l'activité est jugée peu significative au regard de critères prédéfinis (nature de l'achat notamment).

En 2023, le taux de dépenses achats couvert par la signature de la Charte est :

- de 74 % pour les achats directs ;
- de 97 % pour les produits finis ;
- de 56 % des achats indirects <sup>(2)</sup>.

## ÉVALUATION RSE DES FOURNISSEURS

L'évaluation, la sélection et le suivi des fournisseurs sont encadrés par différents contrôles et documents standard intégrant des critères RSE.

- Afin de mieux connaître et évaluer leurs fournisseurs, les acheteurs directs et indirects ont à disposition une grille d'analyse intitulée **Supplier Evaluation Form**. Celle-ci permet aux acheteurs de recenser les points à vérifier lors de la visite de site préliminaire à la qualification du fournisseur, ou lors des revues de performance périodiques des fournisseurs. Elle intègre des éléments RSE, concentrés autour de trois piliers : environnement, santé & sécurité au travail et social & éthique.
- Au moment de la sélection des fournisseurs, une grille d'analyse formalisée (**Qualification matrix**) inclut les critères RSE ayant un impact direct sur la décision de référencement (avec des niveaux minima requis). Le poids de ces critères peut atteindre jusqu'à 15 % du total, en fonction des appels d'offre. 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, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps

de travail), les règles de sécurité ainsi que la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB.

## AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

### L'audit : un pilier du suivi des fournisseurs

Le Groupe conduit des audits éthiques, sociaux et environnementaux auprès de ses fournisseurs, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects. Il s'appuie principalement sur les audits réalisés par un prestataire extérieur, Intertek, qui dispose d'un outil de gestion d'audit mondial fournissant un suivi instantané et précis. Les audits sont réalisés selon le référentiel **WCA (Workplace Condition Assessment)** qui intègre **plus de 360 points de contrôle couvrant six thématiques** (conditions de travail, salaires et horaires, santé et sécurité, système de management, environnement, intégrité). Le Groupe utilise le même cabinet d'audit (Intertek) et référentiel (WCA) que pour les audits de ses sites situés dans les zones à risques (voir ci-dessus Respect des Droits de l'Homme, partout et par tous p. 158).

Le Groupe est également membre de **amfori BSCI** depuis 2017 et de **SMETA** depuis 2021. A ce titre, il peut donc accepter les rapports d'audits BSCI ou SMETA 4 piliers fournis par un fournisseur, en tant que dérogation à un audit WCA. Les audits BSCI et SMETA sont réalisés par un cabinet d'audit tiers. Ils utilisent des méthodes de notation différentes de celles du WCA (voir ci-dessous), mais leurs résultats sont convertis en critères WCA, et ensuite inclus dans la procédure du Groupe pour le traitement des cas de non-conformité. Les audits amfori BSCI évaluent **13 domaines de performance**, notamment la participation et la protection des travailleurs, la liberté d'association et la négociation collective, la discrimination, la violence ou le harcèlement, la rémunération, les heures de travail et le travail des enfants. Les audits SMETA évaluent les normes de travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires en général, couvrant des sujets tels que l'emploi librement choisi, les conditions de travail, le travail des enfants, ou les salaires et les heures.

Cependant, l'approche du Groupe reste principalement axée sur le WCA et, chaque fois que possible, il demande aux fournisseurs concernés d'utiliser le référentiel WCA.

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 <sup>(3)</sup> : 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.

(1) La Charte des achats responsables est disponible sur le site web institutionnel du Groupe à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables>

(2) À l'exclusion des fournisseurs dont l'activité est jugée insignifiante (représentant 14 % des dépenses d'achats indirects en 2023).

(3) Pays à risque tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

### La procédure d'audit *Workplace Condition Assessment* (WCA)

La procédure WCA 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. 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...). Les points de contrôle relatifs au travail des enfants et travail forcé sont détaillés ci-dessus dans le paragraphe Travail des enfants et travail forcé p. 159.

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) ;

- 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 Management Achats exigeant la mise en œuvre d'un **plan d'actions correctif** sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et **audit de suivi** (par le cabinet Intertek) au bout d'un mois pour vérifier la régularisation de la situation, en se focalisant sur les items non conformes. Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration ;
- 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 WCA sont pris en charge financièrement par le Groupe, sauf pour les audits de suivi dont le coût est à la charge du fournisseur.

En 2023, en collaboration avec son prestataire de services Intertek, le Groupe a examiné l'outil *WCA Quick Scan*, qui est mieux adapté aux fournisseurs qui n'ont pas de site industriel ou de processus de fabrication impliqués. L'approche **Quick Scan** offre un moyen efficace et complet d'auditer des prestataires de services tels que des fournisseurs de services informatiques ou marketing. La Direction des Achats testera cette approche avec un groupe sélectionné de fournisseurs indirects dans le cadre de son plan d'audit annuel débutant en 2024, en collaboration avec le/la Responsable de la Conformité Sociale.

### 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 neuf pour les achats directs et indirects), répartis sur tous les continents, est chargé de la construction du plan annuel des audits, en collaboration avec le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats.

Les *Social audit leaders* contribuent également au pilotage de la mise en œuvre des audits et sont le point d'entrée pour l'escalade en cas de blocage avec l'un des fournisseurs faisant partie du plan. Ce type de situation, ainsi que l'avancement du plan et toute action corrective nécessaire, sont discutés lors des réunions mensuelles organisées par le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats.

De plus, des délégations locales ont également été mises en place pour être aussi proches que possible de l'organisation matricielle des achats et des fournisseurs, et pour renforcer l'agilité d'intervention. Ce réseau global/local est géré par le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats, qui mettent à jour et publient un tableau de bord analysant l'avancement du plan tous les trimestres. Ce tableau de bord est largement partagé au sein du Groupe, notamment avec les équipes Achats, Approvisionnement et Développement Durable.

### RÉSULTATS DES AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Sur les 25 000 fournisseurs que compte le Groupe, environ 1 100 ont été identifiés comme étant « à risque » sur les aspects RSE en 2023, soit moins de 5 % de l'ensemble des fournisseurs.

Au sein de ces 1 100 fournisseurs, le plan annuel 2023 en a concerné 288, soit 50 de plus qu'en 2022 et 88 de plus qu'en 2021. Sur ces 288 audits prévus au plan (dont 135 avec le référentiel WCA/SMETA et 153 avec le référentiel BSCI), 97 % ont été effectivement réalisés, soit 279. Le plan d'audit a permis de couvrir un large spectre géographique, l'Asie restant très prépondérante (236 audits), suivie de loin par l'Amérique du Sud (28), puis l'Europe (6) et les autres pays (Afrique du Nord, Turquie... 18 audits).

Les résultats de ce plan 2023 peuvent être résumés de la façon suivante :

- avec 241 fournisseurs atteignant les niveaux de performance requis par le Groupe (soit 86 % des fournisseurs audités), le plan annuel d'audit 2023 confirme les résultats de 2022 et reflète les avancées et les progrès tangibles réalisés au cours des 5 dernières années ;
- les 31 cas de fournisseurs évalués avec une performance insuffisante ont conduit à la mise en place de plans de mitigation appropriés. 23 de ces plans d'actions ont permis de lever définitivement les risques. Huit plans d'actions étaient encore en cours à la date de parution de ce document ;
- sept non-conformités du type « zéro tolérance » ont été remontées. Elles concernaient des enjeux de sécurité tels que des sorties de secours difficilement accessibles, ou des problèmes sociaux comme des heures de travail excessives. Toutes ont fait l'objet de plan d'action correctif dans les 2 semaines. Six ont été résolues, et pour le septième cas, le plan d'action, défini dans les délais impartis, était en cours de mise en place à la date de parution de ce document.

Au cours des cinq dernières années (2018-2023), les audits menés ont été favorables pour 77 % des fournisseurs audités, qui remplissaient les conditions d'exigence du Groupe. À la suite des audits de suivi réalisés pour les cas concernés, ce sont 92 % de ces fournisseurs qui ont atteint le niveau de performance exigé, soit une augmentation de 15 points.

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 2023, 36 fournisseurs issus des 135 WCA audits réalisés, ont reçu le label AA.

### 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 2023, ces séances ont été réalisées à travers des webinaires et 312 fournisseurs notamment issus de Chine et de Colombie y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

## CARTOGRAPHIE DES ENJEUX RSE PAR FAMILLE D'ACHATS

Le Groupe est engagé de longue date dans une démarche d'achats responsables et il a formalisé sa première cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats dès 2014.

En 2021-2022, il a été accompagné par un cabinet de consulting spécialisé dans les achats responsables afin de réaliser une cartographie des risques et opportunités RSE par famille d'achats, couvrant une chaîne de valeur élargie au-delà des fournisseurs de rang 1. Les conclusions de cette étude finalisée en 2022 sont désormais utilisées de deux manières :

- par l'équipe Performance et Développement Achats qui œuvre à l'amélioration continue des processus encadrant les activités de l'équipe Achats afin de faire monter en maturité la gestion des risques liés aux fournisseurs, comme par exemple l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les grilles de sélection des fournisseurs des appels d'offres ;
- par les acheteurs et *category managers* pour étayer leurs stratégies d'achats et leurs plans d'actions et ainsi faire progresser davantage les dimensions éthique, sociale et environnementale dans leur périmètre d'achats, au-delà de leurs fournisseurs de rang 1.

## DÉCARBONATION DES ACHATS

Les achats de matières premières, composants et produits finis représentent environ un tiers du bilan carbone du Groupe (Voir 3.6.1 Bilan Gaz à effet de serre du Groupe p. 216) : c'est donc un enjeu majeur dans la stratégie bas-carbone du Groupe. La Direction des Achats travaille depuis des années à la réduction de cette empreinte notamment à travers l'achat de matériaux recyclés dont l'impact carbone est bien inférieur aux matériaux vierges : en 2018, le Groupe s'était fixé l'objectif d'atteindre 50 % de matériaux recyclés dans les produits qu'il manufacture à l'horizon 2023. Cet objectif a permis une montée en puissance continue sur les cinq dernières années et est presque atteint avec un niveau de matériaux recyclés équivalent à 48 % à fin 2023 (voir 3.4.2 Utiliser des matériaux recyclés p. 212). Le Groupe va poursuivre et amplifier ses efforts pour faire progresser encore davantage ce chiffre dans le cadre de sa prochaine ambition RSE.

Par ailleurs, dans le cadre du plan de transformation des achats (voir ci-dessus), un groupe de travail dédié à la décarbonation

des achats a été constitué afin de définir les requis techniques et fonctionnels pour l'implémentation d'un outil de pilotage en la matière.

En parallèle, un plan de sensibilisation et de formation des équipes Achats est en cours d'élaboration avec deux premières actions mises en place en 2023 :

- la réalisation d'un webinaire à destination des équipes dans le monde entier, incluant une version en chinois. Diffusés en trois sessions entre juin et septembre 2023, ces webinaires ont marqué le point de départ des campagnes d'information et de formation des acheteurs ;
- des ateliers dédiés par catégorie d'achats avec les *Category leaders* et *managers*.

## SUIVI DES SUBSTANCES CHIMIQUES

Afin de s'assurer que ses fournisseurs respectent les réglementations relatives à l'utilisation des substances chimiques, et notamment les réglementations européennes RoHS et REACH, le Groupe SEB s'appuie, depuis 2022, sur un nouveau partenariat avec une société, dans la gestion des données techniques, réglementaires et environnementales. Environ 900 des fournisseurs directs du Groupe (soit environ un quart d'entre eux) ont fait l'objet d'un suivi renforcé au travers de ce partenariat au cours de l'année 2023.

Le Groupe a par ailleurs accentué ses efforts en matière de suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires. Il assure une veille permanente sur l'évolution du classement des substances par les organismes officiels et la Direction Produits et Innovation travaille de façon continue à la substitution des composés qui pourraient faire l'objet de modifications dans ce classement.

En 2023, les documents de référence destinés aux fournisseurs et aux acheteurs (tels que le document d'éco-déclaration incluant les consignes de complétion et la liste des substances conformes, non conformes ou non concernées par l'éco-déclaration) ont ainsi été mis à jour afin de refléter les lois applicables, mais également l'évolution des exigences du Groupe définies par la Direction Qualité. Ils ont fait l'objet de webinaires dédiés aux équipes Achats et Qualité, en première ligne pour accompagner les fournisseurs.

## SOUS-TRAITANTS DANS LE SECTEUR DU HANDICAP ET DE L'INSERTION

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté : ainsi, les équipes Achats développent et intensifient les liens avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette impulsion fait notablement bouger les lignes au fur et à mesure des années, tout particulièrement en France.

Chaque fois que possible, le Groupe SEB favorise le recours à des Entreprises 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. (Voir un acteur économique responsable, p. 191.)

En 2022, les dépenses de sous-traitance dans le domaine des entreprises protégées et adaptées (coût de la main-d'œuvre uniquement) ont représenté plus de 2,9 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France. Les données 2023 ne sont pas encore disponibles à la date de parution de ce document.

### 3.3.3 UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

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). Pour tenir compte d'un contexte économique et sociétal en évolution constante et y apporter des réponses, elle s'articule autour de trois piliers :

- accélérer la transformation des organisations et des métiers ;
- répondre aux attentes nouvelles des collaborateurs ;
- améliorer constamment l'efficacité des fonctions RH.

Avec plus de 31 000 collaborateurs dans près de 150 pays, le Groupe SEB s'attache à déployer un socle commun qui, sur la base de ces trois axes essentiels, favorise le partage d'un sentiment d'appartenance et le développement de tous. En 2023, cet engagement a été consolidé notamment par la mise en place d'une nouvelle cartographie des métiers du Groupe, la simplification des Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) ou encore la formalisation d'une méthodologie autour de l'accompagnement du changement (voir ci-dessous).

#### Soutien aux collaborateurs 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 104 salariés de sa filiale à Kiev. Les activités se sont poursuivies : les six magasins *Home & Cook* (cinq à Kiev et un à Vinnytsia) sont ouverts et environ 30 salariés travaillent dans les bureaux de la capitale. En tout, 90 collaborateurs sont restés ou revenus dans leur pays et une quinzaine ont pris la décision de s'installer avec leur famille ailleurs en Europe, notamment en Pologne. Le paiement de 100 % des salaires de tous les collaborateurs de la filiale a toujours été maintenu et la Direction des Ressources Humaines Groupe reste en contact étroit avec l'équipe à Kiev. En mai 2023, Stanislas de Gramont, Directeur Général, s'est rendu en Ukraine pour témoigner de son soutien, ainsi que de celui du Groupe dans son ensemble à l'équipe locale.

#### 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, la transformation des organisations, les notes d'organisation et de nomination ainsi que 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, le Groupe s'appuie sur des Revues Annuelles RH mondiales, qui lui permettent une excellente appréhension des compétences et de la répartition géographique de ses talents, avec

in fine une vision plus analytique et donc précise de ses plans de succession. Il a continué de renforcer sa capacité de prévision pour les postes clés en 2023, avec un accompagnement accru sur le moyen terme des personnes identifiées.

Toujours en 2023, la Direction des Ressources Humaines du Groupe a décidé la mise en place d'un audit interne de ses démarches autour de la mobilité interne et du recrutement, pour déploiement en 2024, avec à la clé une meilleure efficacité entre les interlocuteurs et des décideurs RH selon les différentes situations et les situations géographiques. Par ailleurs, le fonctionnement des Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) a été repensé et simplifié. Dès 2024, ces moments d'échange privilégiés se concentreront davantage sur l'individu, ses compétences et ses objectifs, avec un dialogue approfondi autour du développement des compétences et d'évolution de carrière à court, moyen et long termes. L'année 2023 a également été l'occasion pour le Groupe de procéder, parallèlement à la mise en place de sa nouvelle Convention Collective, à la refonte de la cartographie de l'ensemble de ses métiers, partout dans le monde. Cette cartographie permet à tous de parler un langage commun en matière RH, de mieux comprendre les compétences en devenir et d'améliorer le pilotage des parcours de carrière associés à chaque métier.

Les attentes du Groupe vis-à-vis de ses managers plus spécifiquement sont explicitées dans le **Modèle de Compétences Managériales (MCM)**. Fondé sur ses valeurs et rédigé dans un langage compréhensible par tous, ce document précise les comportements managériaux à privilégier pour atteindre la performance visée. Déployé depuis 2016 dans tous les pays, il est intégré dans la grille de développement 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 managériale pour les Comités de direction. En 2023, les ateliers du management ont continué sur les thématiques lancées en 2021 (confiance, *feedback* ou encore conduite du changement), avec l'ajout d'un nouvel atelier sur la Diversité & Inclusion. 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 2023, près de 96 % des quelque 7 150 salariés éligibles à l'EAA en ligne ont bénéficié d'un tel entretien sur le périmètre monde.

Des réunions de *feedback* tripartites ont été mises en place en 2023 pour les 181 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 d'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.



Dans le palmarès 2023 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 des équipements et matériels électriques pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, avec une mention particulière pour la RSE et la qualité de vie au travail.

Dans la 3<sup>e</sup> édition de l'Index RSE du Cabinet Universum, le Groupe fait son entrée dans le top 50 des entreprises championnes de l'engagement aux yeux des Bac+5 en France (à la 42<sup>e</sup> place précisément).

## ACCOMPAGNER AU GRÉ DU CHANGEMENT

Dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus complexe, la Direction RH du Groupe s'est structurée pour assurer l'accompagnement des besoins d'évolution des organisations, des compétences et des ressources pour l'ensemble de ses fonctions et métiers.

Elle a ainsi élaboré des méthodologies pour accompagner les projets de transformation depuis la phase de cadrage jusqu'à la mise en place d'un retour d'expérience une fois le projet mis en œuvre. Ces méthodologies assurent un accompagnement qualitatif garantissant notamment une réflexion structurée et un alignement sur les objectifs, l'implication des bons acteurs ainsi que la mise en place et le suivi d'indicateurs clés de performance.

L'année 2023 a également permis la construction d'une méthodologie Groupe de conduite du changement, pragmatique et destinée à fournir les bons outils à l'ensemble des acteurs de la communauté RH lorsqu'ils sont confrontés à un changement dans les organisations qu'ils accompagnent.

Grâce à ces méthodologies, la fonction RH a ainsi soutenu des projets d'ampleur en 2023 : la fusion en une seule filiale des équipes de Groupe SEB Deutschland et de la division Grand Public de WMF, le développement de centres de service partagés ou encore l'élaboration d'un cadre pour l'intégration d'Intelligences Artificielles génératives dans les pratiques du Groupe.

Ces projets, et notamment ceux en lien avec la démarche de transformation, sont destinés à se poursuivre, voire s'accélérer, en 2024.

## 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 2023, 40 % des postes de managers ont été pourvus par des collaborateurs du Groupe, aussi bien en France qu'à l'échelle mondiale, et pour 83 % des postes clés, les plans de succession ont été alimentés en interne. Toujours soucieux de renforcer les compétences de ses salariés pour favoriser leur employabilité ainsi que leur montée en compétences et en performance, le Groupe mise fortement sur les Plans de Développement Individuel. Sur la base des compétences du salarié concerné, ces Plans formalisent des actions de développement individualisées composées à 70 % d'actions sur le poste, à 20 % d'inspirations, lectures et conférences et à 10 % de formations.

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 2023, par exemple, le nombre de départs en expatriation a augmenté de 46 % par rapport à 2022. 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, 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 sept ans, le programme a concerné plus de 290 participations issues de 27 pays et de fonctions et niveaux hiérarchiques divers. Parmi elles, 102 ont abouti à une promotion ou une mobilité géographique.

### 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 2023, malgré certains métiers en tension marquée.

Le site Carrières du Groupe a pour objectif 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. 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 et suivre 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 48 500 candidatures en 2023. L'expérience candidat a été simplifiée, les candidats peuvent désormais postuler depuis n'importe quel appareil (*smartphone*, tablette...) en moins de deux minutes et visionner une vidéo pour découvrir les prochaines étapes. 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 a développé en 2023 une formation en recrutement, afin de donner des clés de réussite aux managers et aux responsables RH pour attirer les meilleurs candidats. Le déploiement continuera en 2024 auprès notamment des managers. Cette formation est disponible en digital comme en présentiel pour assurer la couverture de l'ensemble du périmètre cible.

### Attirer les jeunes talents

Afin de développer sa visibilité et d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe entretient d'étroites relations avec des collèges, lycées et établissements d'enseignement supérieur ciblés, en lien avec ses enjeux de recrutement sur des filières métiers clés : Industrie, Développement, Marketing, Vente, Systèmes d'Information... Cela se traduit par près de 200 actions par an auprès de ces établissements cibles en France. Les forums écoles, conférences métiers, visites d'usines, études de cas ou encore les témoignages d'alumni sont autant de moyens de faire découvrir le Groupe, ses atouts, les opportunités qu'il offre.

Le Groupe renforce chaque année sa Stratégie Relations Écoles en développant de nouveaux partenariats et en innovant dans les actions menées. À titre d'exemple, en 2023, le Groupe a concrétisé de nouveaux partenariats avec emlyon et SKEMA *business school*, tout en se rapprochant de nouvelles écoles d'ingénieurs telles que Grenoble-INP ENSIMAG, l'ECAM Lyon ou encore TELECOM ParisTech. 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...).

Le Groupe SEB propose deux programmes Jeunes Talents phares : le **Graduate Program** et le **Volontariat International en Entreprise**.

À l'automne 2023, la sixième 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 sont construits sur une ou plusieurs filières métiers : Achats/Supply Chain, E-commerce/Marketing, Industrie, Systèmes d'Information, Finance etc.

Le second programme est le **Volontariat International en Entreprise (VIE)**. Le Groupe a décidé d'ouvrir plus d'opportunités dans ses filiales pour développer ses jeunes talents et propose désormais 25 missions par an (vs une dizaine en 2022), sur une durée de 12 à 24 mois. Par exemple, certains participants sont ainsi partis travailler dans la Finance aux États-Unis et au Brésil, dans le Marketing en Belgique et au Royaume-Uni ou encore dans *la Supply Chain* en Allemagne et au Mexique.

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 2023, le Groupe a réalisé 66 % des embauches de jeunes diplômés (postes cadres) en puisant dans ce vivier stratégique, pour venir renforcer ses équipes et compétences et contribuer aux transformations de nos métiers.



Pour la dixième année consécutive, le Groupe SEB s'est vu décerner en 2023 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, RSE.

### Évolution des effectifs salariés par zone géographique

Périmètre monde

(Périmètre Monde en nombre de personnes)	2023	2022	2021
France	5 956	5 996	5 883
Autres pays EMEA	10 406	10 142	10 201
Amériques	2 717	2 797	2 909
Asie	12 259	11 951	13 380
<b>MONDE</b>	<b>31 338</b>	<b>30 886</b>	<b>32 373</b>

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 2023, le Groupe SEB comptait 31 338 salariés sur le périmètre défini dans le tableau ci-dessus. L'évolution positive observée par rapport à 2022 s'explique en partie par l'augmentation des effectifs de la filiale SUPOR et par l'acquisition de nouvelles sociétés en 2023. À noter : la différence d'effectifs entre 2022 et 2021 est liée à une harmonisation de nos lignes directrices de reporting 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 Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).

(en nombre de personnes)	2023	2022	2021
<b>France</b>			
<b>Embauches <sup>(1)</sup></b>	<b>647</b>	<b>651</b>	<b>856</b>
Dont CDD et alternants	292	277	328
Dont CDI	355	374	528
<b>Départs <sup>(1)</sup></b>	<b>756</b>	<b>667</b>	<b>645</b>
Dont licenciements économiques	2	0	0
Dont licenciements pour autres motifs	8	37	11
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(2)</sup> (EN %)</b>	<b>4,0</b>	<b>2,4</b>	<b>1,8</b>
<b>Autres pays EMEA</b>			
<b>Embauches <sup>(1)</sup></b>	<b>2 345</b>	<b>1 880</b>	<b>1 863</b>
Dont CDD et alternants	1 072	884	831
Dont CDI	1 273	996	1 032
<b>Départs <sup>(1)</sup></b>	<b>2 269</b>	<b>2 111</b>	<b>1 939</b>
Dont licenciements économiques	56	148	46
Dont licenciements pour autres motifs	205	185	193
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(2)</sup> (EN %)</b>	<b>9,8</b>	<b>7,2</b>	<b>7,4</b>
<b>Amériques</b>			
<b>Embauches <sup>(1)</sup></b>	<b>555</b>	<b>521</b>	<b>771</b>
Dont CDD et alternants	110	117	128
Dont CDI	445	404	643
<b>Départs <sup>(1)</sup></b>	<b>644</b>	<b>641</b>	<b>715</b>
Dont licenciements économiques	158	143	129
Dont licenciements pour autres motifs	73	68	87
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(2)</sup> (EN %)</b>	<b>6,4</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>
<b>Asie</b>			
<b>Embauches <sup>(1)</sup></b>	<b>6 592</b>	<b>3 632</b>	<b>8 161</b>
Dont CDD et alternants	6 458	3 477	7 851
Dont CDI	134	155	310
<b>Départs <sup>(1)</sup></b>	<b>5 398</b>	<b>5 117</b>	<b>8 322</b>
Dont licenciements économiques	9	83	109
Dont licenciements pour autres motifs	790	503	800
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(2)</sup> (EN %)</b>	<b>9,9</b>	<b>3,8</b>	<b>13,6</b>
<b>Monde</b>			
<b>Embauches <sup>(1)</sup></b>	<b>10 139</b>	<b>6 684</b>	<b>11 651</b>
Dont CDD et alternants	7 932	4 755	9 138
Dont CDI	2 207	1 929	2 513
<b>Départs <sup>(1)</sup></b>	<b>9 067</b>	<b>8 536</b>	<b>11 621</b>
Dont licenciements économiques	225	374	284
Dont licenciements pour autres motifs	1 076	793	1 091
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(2)</sup> (EN %)</b>	<b>8,0</b>	<b>5,2</b>	<b>6,5</b>

(1) Hors mutations internes et hors retours expatriés.

(2) Nombre de démissions de salariés en CDI/effectif moyen CDI.

Périmètre de renouvellement : Monde hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco.

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 2023, le taux de renouvellement du personnel Groupe est 8,0 % (en hausse de 2,8 pts vs 2022). La hausse du taux de renouvellement est liée à une moindre représentation des effectifs CDI en Asie alors que le nombre de démissions CDI n'augmente que légèrement.

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023.

### Répartition des effectifs par type de contrat

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).

	2023	2022	2021
<b>FRANCE</b>			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	5 571	5 696	5 570
Effectif à temps plein (inclus alternance)	90,0 %	89,8 %	91 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	10,0 %	10,2 %	9 %
Alternants <sup>(1)</sup>	310	294	313
<b>AUTRES PAYS EMEA</b>			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	9 994	9 798	9 973
Effectif à temps plein (inclus alternance)	79,0 %	78,8 %	79 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	21,0 %	21,2 %	21 %
Alternants <sup>(1)</sup>	163	178	228
<b>AMÉRIQUES</b>			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	2 590	2 666	2 827
Effectif à temps plein (inclus alternance)	100,0 %	99,9 %	99,90 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	0,0 %	0,1 %	0,10 %
Alternants <sup>(1)</sup>	67	69	82
<b>ASIE</b>			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	11 882	11 646	13 380
Effectif à temps plein (inclus alternance)	99,9 %	99,9 %	99,60 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	0,1 %	0,1 %	0,40 %
Alternants <sup>(1)</sup>	0	0	0
<b>MONDE</b>			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	30 037	29 806	31 750
Effectif à temps plein (inclus alternance)	91,0 %	91,0 %	91 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	9,0 %	9,0 %	9 %
Alternants <sup>(1)</sup>	540	541	623

(1) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Dans le monde, 73,1 % des effectifs sont des CDI, 26,9 % sont des CDD dont 1,8 % d'alternants.

### DIVERSITÉ ET INCLUSION

Pour le Groupe SEB, la diversité est une source d'attractivité, de performance collective et d'innovation tournée vers les consommateurs du monde entier. C'est pourquoi il croit à un management et à un environnement de travail inclusifs pour accueillir et valoriser la diversité dans toute sa richesse.

Fort de cette conviction, le Groupe a mis en place un plan international ambitieux autour de trois piliers majeurs en 2023 :

- **renforcer le management inclusif** : près de 2 000 managers d'équipe ont suivi une formation sur le management inclusif, sponsorisée par la Direction générale et la Direction Ressources Humaines. Outre une sensibilisation sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion, cette formation dévoilait les règles d'or que le Groupe demande à ses managers d'adopter pour accompagner les salariés de tous horizons dans leur parcours professionnel (recrutement,

accueil, promotion...) de manière équitable. Suivi par plus de 80 % des managers d'équipe dans le monde, ce dispositif a été plébiscité par les participants, avec un taux de satisfaction moyen de 4,7/5. En complément, une dizaine d'ateliers animés par un *coach* externe et des facilitateurs du Groupe ont permis aux managers d'interagir autour de cas pratiques. Enfin, des actions de sensibilisation spécifiques ont été déployées dans les Comités de direction de nombreuses régions. En Asie-Pacifique par exemple, l'ensemble des membres de la Direction a participé à un atelier pour déjouer les biais cognitifs qui peuvent impacter le raisonnement autour de la diversité. Autre initiative en France, le Comité de direction de la filiale commerciale a pu mesurer l'impact de ses actions d'inclusion à travers une étude spécifique administrée à l'ensemble de ses salariés. L'étude a permis de connaître le niveau d'inclusion ressenti sur plusieurs thématiques de diversité pour ensuite identifier les axes d'amélioration prioritaires ;

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023.

■ **favoriser un environnement de travail inclusif** : toutes les filiales du Groupe ont été incitées à s’engager sur au moins cinq actions concrètes, parmi une dizaine proposées, pour favoriser un environnement de travail toujours plus ouvert à la diversité : actions de formation, annonces et processus de recrutement plus inclusifs, mise en réseau et témoignages de « *role model* » féminins... Ce type d’initiatives et bien d’autres ont ainsi été mis en place par plus de 80 % des filiales à travers le monde. En Colombie, Argentine et Chili par exemple, une académie de la Diversité et Inclusion a été créée afin d’améliorer la compréhension et l’appréhension de certains sujets, comme le mécanisme des stéréotypes ou la lutte contre le harcèlement, à travers la mise en place d’ateliers bi-hebdomadaires. Aux États-Unis et au Canada une dizaine d’événements autour de l’inclusion ont été organisés dans l’année avec un thème et un intervenant spécifiques à chaque fois (lutte contre le racisme, journée internationale des droits de la femme...). De son côté, la filiale en Grande-Bretagne a mis en place un système de *reverse mentoring* pour favoriser la dynamique intergénérationnelle. Ces actions et bien d’autres ont contribué à renforcer le sentiment d’inclusion des salariés à travers le monde. Ainsi, ils ont été 82 % à répondre positivement aux questions de l’enquête *Great Place To Work®* sur la dimension de « Justice », en 2023, soit six points de plus par rapport au *benchmark* industrie communiqué par ce même institut ;

■ **promouvoir la Diversité** : lorsqu’il parle de diversités, le Groupe utilise volontiers le pluriel pour souligner le fait qu’elle est multiple et qu’il la cultive dans toutes les composantes. Issu d’un environnement industriel traditionnellement marqué par une représentation masculine plus importante, le Groupe SEB se démarque du marché et a fait de la mixité et de l’équité femmes/hommes sa priorité. Cette année encore, les filiales devaient ainsi s’engager sur un taux de féminisation des managers, en lien avec les objectifs du Groupe (part des femmes managers équivalente à la part des femmes dans le Groupe) tout en renforçant leurs actions en matière d’équité (voir le détail des résultats et des initiatives ci-dessous). En parallèle, le Groupe intensifie ses efforts sur les autres volets de la diversité qui sont abordés de façon plus décentralisée, avec notamment l’égalité des chances (diversité sociale et générationnelle), le handicap et la diversité culturelle. Citons par exemple la filiale SEB International Service (France), en charge de la gestion des pièces détachées et accessoires pour l’ensemble des marques du Groupe, qui a mis en place la méthode de recrutement par simulation. Cette approche, qui consiste à déceler le potentiel des candidats directement sur le lieu de travail, au-delà de références professionnelles, favorise une plus grande égalité des chances. La filiale a ainsi recruté six nouveaux intérimaires issus de la diversité alors que leur CV ne correspondait pas, a priori, aux critères de recherche.

## Égalité femmes/hommes

OBJECTIFS GROUPE SEB	RÉSULTATS 2023
• 30 % de femmes dans les postes de direction (postes clés) en 2023	24 %
• Atteindre la parité entre le % de femmes managers et le % de femmes dans le Groupe	42 % 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 2023, chaque Comité de direction, quel que soit le pays ou le type d’entité (site industriel, filiale commerciale...) s’est engagé sur six actions en termes de mixité parmi une dizaine d’actions proposées par le Groupe. Par exemple : formation contre la discrimination, programme de *mentoring*, présence d’au moins une femme sur la liste de candidats finaux lors d’un recrutement. Parmi de nombreuses initiatives, la filiale du Groupe à Singapour a mis en place le principe du CV anonyme (absence de photo, de genre ou d’âge) afin de lutter contre certains biais liés au sexe. Ainsi, sur les 10 embauches issues de cette nouvelle approche, 60 % étaient des femmes. De son côté, la filiale turque du Groupe participe activement au programme « *Lead Network Türkiye* » qui organise des sessions de *mentoring* interentreprises pour accompagner les femmes managers dans leur développement (réseau, leadership, partages d’expériences). Conjointement à ces initiatives locales, des événements internationaux ont permis de sensibiliser les salariés sur la nécessité de poursuivre les efforts en matière de mixité : conférences, webinaires, groupes de travail,...

Ces actions ont permis de poursuivre les avancées du Groupe en termes de mixité à travers le monde en 2023 (comparaison vs 2022) avec notamment :

- + 3 pts : augmentation de la part des femmes dans les postes de Direction vs 2022 (24 % vs 21 %) ;
- + 2 pts : augmentation de la part des femmes dans la population Talents du Groupe (45 % vs 43 %) ;
- + 5 pts : écart de réponses positives à la question « les personnes sont traitées de manière équitable, quel que soit leur sexe » entre les résultats du Groupe SEB et le *benchmark Great Place To Work®* (85 % vs 80 %) ;
- 90 % des filières métiers du Groupe (Achats, Informatique, R&D...) ont augmenté ou ont consolidé leur proportion de femmes managers.

Par ailleurs, depuis 2018, le Groupe est membre du bureau de l’Alliance pour la mixité en entreprise (AME) et a également rejoint l’Association française des managers pour la diversité (AFMD) en 2022 et le *Conference Board* en 2023. Ces associations regroupant des dizaines de grandes entreprises en France et dans le monde visent à favoriser le partage d’expériences, autour de la mixité.

### ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

Le Groupe a atteint son objectif de parité entre le pourcentage de femmes managers et le pourcentage de femmes salariées en 2023 avec respectivement 42 % de femmes managers et 43 % de femmes salariées dans le Groupe, constituant ainsi un vivier pour continuer à faire progresser les femmes dans l'entreprise. Concernant les recrutements, les femmes ont représenté 46 % des embauches externes de managers en 2023.

Le nombre de femmes aux postes clés marque sa plus forte progression en 2023 avec + 3 pts et un résultat final à 24 %.

La dynamique pour renforcer davantage l'accès des femmes aux postes clés est encourageante avec des plans d'actions concrets dans les plans de successions, mais nécessite un effort continu et progressif sur l'ensemble des métiers.

Le programme de *Mentoring* lancé en 2017 sur une base de stricte parité femmes/hommes contribue aussi à cet objectif (voir Parcours de carrière et attractivité du Groupe p. 167) de même que le programme de co-développement créé en 2018 à destination d'une cible féminine (groupes de 7 à 8 personnes). L'objectif est de développer la confiance, d'échanger sur des situations de discrimination (notamment implicites) et de suggérer des pistes pour progresser.

### RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>)

(en %)	2023	2022	2021
<b>Hommes</b>			
Ouvriers	25	25	27
Employés	22	22	21
Managers	10	10	9
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
<b>Femmes</b>			
Ouvriers	14	14	15
Employés	22	23	22
Managers	7	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

À fin 2023, 43 % des salariés sont des femmes, 57 % des hommes. 39 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 44 % sont des employés et 16 % sont des managers dont 42 % de femmes.

### FRANCE : UN ACCORD STRUCTURANT

En France, l'égalité professionnelle entre femmes et hommes a fait l'objet d'un accord collectif qui a été renouvelé fin 2022 pour s'appliquer entre 2023 et 2025. 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 réelle 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 par an 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 2023, toutes les sociétés du Groupe SEB en France ont largement dépassé ce seuil, dans une fourchette allant de 86 % à 99 % (base référence septembre 2021-août 2022).

### ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

Parmi les actions prises pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail 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 176), inclut lui aussi des mesures en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes : 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.

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023

## LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT

Le Groupe est engagé contre toute forme de harcèlement, sexuel ou moral. Il ré-affirme ce principe au sein de son Code éthique, disponible sur son site web institutionnel et son internet, et qui fait l'objet de formations obligatoires régulières (voir ci dessus 3.7.1 Respect de l'éthique). Il 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. En France par exemple, plus de 130 personnes (RH, membres du Comité de direction, managers...) ont ainsi participé à une formation ad hoc dispensée par un expert conseil en diversité. En parallèle, le Groupe adopte 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 au 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.

### EN FRANCE, UN ACCORD GROUPE AGRÉÉ PAR L'ÉTAT

Depuis 2020, le Groupe a renforcé son engagement en France avec un **accord triennal handicap agréé par l'État**, accord signé à l'unanimité des organisations syndicales. Cet agrément a été renouvelé en 2023 et jusqu'en 2025, avec la signature du dernier accord triennal du Groupe. Le renouvellement de cet agrément conforte les actions déjà engagées et témoigne de la reconnaissance de l'État des efforts du Groupe et de sa **politique volontariste de maintien dans l'emploi et de recrutement de personnes en situation de handicap**.

Cet accord a renforcé en particulier l'engagement à recruter les personnes en situation de handicap (avec un objectif d'une vingtaine de recrutements par an) et le maintien dans l'emploi et l'accompagnement des salariés concernés, avec par exemple un accompagnement RH spécifique qui peut être mis en place pour travailler l'évolution professionnelle et les parcours de carrière. Par ailleurs, l'accord prévoit des mesures destinées aux parents d'enfants porteur d'un handicap, avec l'amélioration des dispositifs de congé enfant malade ou encore l'étude de la mise en place d'un dispositif de prestation sociale de soutien pour les salariés confrontés à la naissance d'un enfant handicapé.

Ces avancées se sont ajoutées aux mesures des accords précédents : sur le maintien dans l'emploi (adaptation des postes de travail, attribution de 5 % du budget formation aux personnes en situation de handicap pour améliorer leur employabilité), le recrutement

et l'insertion des personnes en situation de handicap (actions de recrutement, proposition d'un parrainage par un collaborateur du Groupe lors de l'intégration) ou encore l'accompagnement des managers (formation spécifique pour faciliter le retour d'un salarié suite à une longue absence). Les actions de sensibilisation restent un incontournable pour informer les salariés, apporter une meilleure compréhension du handicap et ainsi permettre un « mieux vivre » ensemble.

Pour toutes ces actions, le rôle du Référent Handicap a été réaffirmé, et aujourd'hui chaque site français dispose d'un Référent Handicap local et un Référent Handicap national qui assure le bon déploiement de l'accord sur l'ensemble des entités juridiques du Groupe et coordonne les différents acteurs.

Le Groupe va poursuivre ses efforts dans les trois prochaines années dans le cadre de l'accord handicap renouvelé, en mettant en place des actions qui porteront leurs fruits au-delà du terme de l'agrément en 2025.

### PARTOUT DANS LE MONDE, 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 handicapées» (SEEPH) avec des actions concrètes. En 2023, l'objectif était de faire connaître les nouvelles mesures de l'accord handicap et de sensibiliser aux handicaps invisibles ainsi qu'au diabète et à la nutrition. Cela a pris la forme de campagnes internes diffusées sur tous les sites, d'un quiz et de plusieurs activités de sensibilisation ludiques (casques de réalité virtuelle, jeux de type *escape games*...). Le Groupe a également renouvelé 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. Plus d'une vingtaine de duos ont été organisés sur les sites français, avec ces dernières années l'implication de nos équipes de Direction : des duos avec le Président du Groupe en 2021, en 2022 avec le Directeur RH Industrie Monde, et en 2023 avec les Référents Handicap et le Responsable Diversité & Inclusion. Au-delà de cette semaine dédiée, des actions de sensibilisation sont menées tout au long de l'année, à travers des formations telles que « Recruter sans discriminer », des interventions 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 travaille en lien étroit avec des partenaires publics (Cap emploi), privés ou des associations (par exemple des structures qui accompagnent les personnes en situation de handicap ou des agences de recrutement spécialisées sur le handicap). Cette collaboration permet la mise en relation avec des candidats en situation de handicap et un accompagnement spécialisé pendant le processus de recrutement. Le Groupe se rapproche également d'acteurs locaux et participe à des manifestations lui permettant de rencontrer des talents en situation de handicap en partageant des expériences communes, notamment à travers des *challenges* sportifs tels que la Course de la Diversité ou Sport2Job. Il coopère également avec des écoles sur cette thématique, en les informant de sa politique de handicap et en mettant en place des actions spécifiques à destination des étudiants dans certains établissements.

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 165 et Un acteur économique responsable, page 191).

Parmi les faits marquants de l'année 2023, on citera la multiplication et la structuration d'initiatives dans les **autres pays** également. Au Canada et aux USA, par exemple, les filiales, ont organisé plusieurs temps dédiés avec un spécialiste pour sensibiliser les salariés sur des

thèmes tels que l'autisme, la santé mentale ou encore la maladie d'Alzheimer. En Asie, la filiale du Groupe à Hong Kong a fait intervenir un *role model*, porteur de handicap pour mettre en avant son parcours de réussite et ainsi bousculer les préjugés. De son côté, Groupe SEB Japon a loué une ferme en partenariat avec l'entreprise S-Pool, spécialiste du placement professionnel des personnes en situation de handicap. Les salariés de la filiale vont sur le terrain pour profiter de moments d'échanges et d'immersion avec ces travailleurs, tout en aidant à la bonne gestion de la ferme.

## Personnes en situation de handicap

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).

	2023		2022		2021	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés en situation de handicap	737	372	702	369	695	346
% de salariés en situation de handicap <sup>(1)</sup>	2,4	6,3	2,3	6,2	2,2	5,9

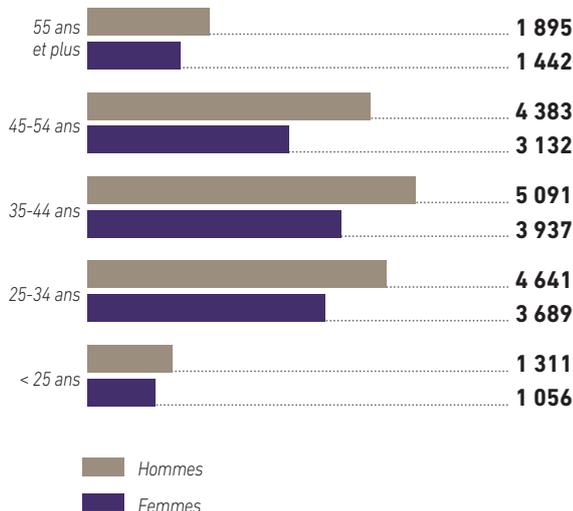
(1) Rapport entre le nombre de salariés en situation de handicap et l'effectif total inscrit au 31 décembre, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Le taux de salariés en situation de handicap sur le périmètre Monde est de 2,4 % en 2023 (en légère hausse par rapport à 2022).

## Équilibre des générations

### PYRAMIDE DES ÂGES

Périmètre monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, STOREBOUND, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).



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 2023, la Direction du Groupe et les organisations syndicales ont renouvelé l'accord collectif triennal sur la GPEC, sous la nouvelle dénomination, Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), qui vise à consolider et développer l'employabilité des salariés du Groupe. Ce nouvel accord, qui se base sur une précédente version reconnue par le trophée Dialogue Social en Action (voir ci-dessous) en renforce les mesures existantes afin de pousser plus loin la démarche. Parmi les principales mesures :

- renouvellement de l'objectif de recrutement en CDD ou CDI de 40 % des stagiaires et alternants ;
- élargissement de l'offre de formation permettant d'obtenir une certification sur les fondamentaux informatiques à tous les salariés opérateurs de production sans condition d'ancienneté ;
- engagement sur la formalisation des parcours métiers dans les filières suivantes : Industrie, Sales & Marketing ou la Finance permettant l'accompagnement des salariés souhaitant évoluer dans leur carrière vers un autre métier/poste ;
- mesures d'encouragement à la réussite d'une VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ou d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) ;
- mesures d'abondement du Compte Professionnel de Formation (CPF) ;

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023.

- octroi de jours de repos senior supplémentaires pour les salariés postés âgés de plus de 55 ans et 60 ans ; assouplissement des conditions pour le bénéfice du temps partiel fin de carrière.

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 (à fin 2023) :

- insertion des jeunes : environ 66 % des alternants et stagiaires sur les postes cadres sont embauchés à l'issue de leur mission, en CDD, CDI, VIE ou *Graduate Program* ;

- emploi des seniors : 18,8 % des salariés en CDI en France ont plus de 55 ans (à fin octobre) ; étude ergonomique du poste de travail systématique pour les salariés de production de plus de 57 ans ;

- formation et employabilité : 34 % du plan de formation des sites est directement lié aux enjeux GPEC (à fin octobre) ; 147 VAE réalisées depuis 2017.

Cette approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 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 l'engagement 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 clairement affirmé 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 Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>)

	2023	2022	2021
France	56	39	29
Autres pays EMEA	75	73	97
Amériques	10	13	17
Asie	28	29	42
<b>MONDE</b>	<b>169</b>	<b>154</b>	<b>185</b>

Au total, **169 accords collectifs ont été signés en 2023.**

En France, cinq accords ou avenants ont été signés en 2023 :

- deux accords collectifs relatifs à l'Épargne salariale (Participation & Intéressement) ;
- un accord collectif relatif au handicap au sein du Groupe SEB ;
- un accord collectif relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (voir page 174).

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023

## QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

## OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

## RÉSULTAT 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 »

70 % \*

\* Le périmètre couvert par les enquêtes *Great Place to Work*® a très largement augmenté au fil des années passant de 18 pays en 2018 à 56 en 2023.

**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.

L'enquête 2023 a été réalisée sur un périmètre beaucoup plus large que les éditions antérieures. Elle a couvert une soixantaine de pays, dont la Chine (Supor). Plus de 80 % des quelque 20 000 collaborateurs sollicités ont répondu à l'enquête qui a porté sur 93 questions autour de cinq thématiques : crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité.

Côté résultats :

- **70 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler** (soit + 7 points vs *benchmark* industrie) ;

- le taux de satisfaction sur la moyenne de l'ensemble des questions (*Trust index*) est de 69,5 % (+ 3,4 pts vs 2021) ;
- enfin, les scores progressent sur chacune des cinq thématiques de l'enquête, témoignant de l'efficacité des actions d'amélioration entreprises à la suite des enquêtes précédentes.

Avec un **résultat final à 70 %**, supérieur à la moyenne du secteur, le Groupe continue à progresser et à se rapprocher des 75 % de réponses positives, avec en parallèle une augmentation très forte du nombre de pays couverts par l'enquête (de 18 pays en 2018 à 56 en 2023).

Les principaux éléments de satisfaction 2023 sont le haut niveau d'autonomie accordé par les managers, un environnement de travail solidaire et respectueux ou encore les pratiques éthiques du management dans le business. Les points d'amélioration portent notamment sur le niveau de reconnaissance et le partage par le management d'une vision collective porteuse de sens. Ces retours seront pris en compte dans les plans d'actions de chacun des pays et dans le plan d'action Groupe.



**48 entités** du Groupe SEB ont obtenu la certification *Great Place to Work*® (vs 40 au total en 2021)

**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'actions dans chaque entité du Groupe. Cet accord a été renouvelé le 1<sup>er</sup> juin 2022 pour trois ans, sous la nouvelle dénomination **Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT)**.

L'une des mesures de l'accord QVCT 2022 concerne l'assouplissement en matière de télétravail ; au-delà de la possibilité d'exercer deux jours de télétravail réguliers par semaine, le télétravail occasionnel passe de quatre jours à cinq jours par an et les stagiaires et alternants peuvent désormais également télétravailler.

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) dans tous les sites ou encore dans 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<sup>e</sup> incluse, afin qu'ils puissent participer à la rentrée des classes.

Par ailleurs, un référent QVCT a été désigné dans la majorité des sites du Groupe SEB. Celui-ci veille à la bonne ergonomie des bureaux (matériel et postures de travail).



L'accord QVCT 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	RESULTATS 2023
LTIR < 1,0	0.69
100 % des sites industriels certifiés sur les normes Santé et Sécurité ISO 45001	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 musculosquelettiques). 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. Cette politique couvre l'ensemble des **collaborateurs internes et externes**. 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.

Les enjeux Santé et Sécurité sont couverts par les audits externes menés sur nos sites (voir Audits externes dans les pays à risques p. 158) et chez nos fournisseurs (voir Audits Éthiques, sociaux et environnementaux p. 163) ainsi que par les audits internes et le manuel de contrôle interne (IMC).

Illustration de l'importance que le Groupe attache aux enjeux de Santé et Sécurité des collaborateurs, il s'était fixé en 2018 deux objectifs ambitieux à horizon 2023 :

- diminuer le LTIR <sup>(1)</sup> 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).

Ces deux objectifs ont été atteints, et même dépassés en ce qui concerne l'objectif d'accidentologie. Les résultats sont détaillés ci-dessous.

### Une politique qui s'appuie sur un réseau mondial

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 sur une base mensuelle pour la France et bimestrielle pour les autres sites du monde. En complément de ces réunions régulières, un séminaire *teambuilding* avec les responsables SSE France a été organisé en juin en présentiel. Ces rencontres régulières permettent de renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par une communauté active sur le réseau social interne d'entreprise.

Dans ce même objectif de mobilisation et de partage des bonnes pratiques, le Groupe a récompensé en 2023 les projets Santé et Sécurité

les plus innovants de la seconde édition des **Trophées internationaux Santé et Sécurité**. Le site de Rionegro (Colombie) s'est hissé sur la plus haute marche du podium avec son projet « *Innovative Training School* », pour la formation de nouveaux opérateurs et le renforcement des compétences des plus anciens autour de procédés clés et potentiellement à risques. Les médailles d'argent et de bronze ont été décernées respectivement aux sites de Lourdes (France) et Pont-Évêque (France) pour leur projet « *Participatory Innovation Challenge* », autour de la prévention de plusieurs types de risques, et « *Secure Access at Height* » pour prévenir les chutes de hauteur. Les sites de GSF et Campus Ecully (France), Supor Wuhan et Shaoxing (Chine), Cajica (Colombie) et Itatiaia (Brésil) ont également été récompensés.

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.

Parce que le Groupe est convaincu que la baisse continue de l'accidentologie dans les années à venir ne pourra se faire que grâce à un **changement de culture**, il a lancé un programme, nommé **Vigilance Partagée**, sur le site pilote de Rumilly en 2022. Le déploiement s'est poursuivi sur 2023 dans neuf autres sites industriels français et deux hors France (Allemagne, Suisse) et se poursuivra en 2024 dans les autres sites en France (industriels et tertiaires) ainsi qu'en Europe. Un projet de déploiement hors Europe est en cours d'élaboration.

La politique couvrant à la fois les collaborateurs du Groupe et les salariés des entreprises extérieures intervenant dans le Groupe, ces derniers font l'objet d'un accueil sécurité systématique pendant lesquels les règles de sécurité leur sont données. Un plan de prévention sécurité est également co-signé entre l'entreprise extérieure et le Groupe.

### Une politique de certification ISO 45001

En 2018, le Groupe s'était fixé comme objectif d'avoir 100 % des sites industriels certifiés sur les normes Santé et Sécurité ISO 45001 à fin 2023 et **cet objectif est atteint, couvrant à la fois les entités industrielles et logistiques**.

(1) En lien direct avec le travail, intérimaires inclus – LTIR : Lost Time Injury Rate.

**CERTIFICATION ISO 45001**

(Périmètre Monde)

	2023	2022	2021
Nombre d'entités certifiables	46	46	46
Entités couvertes par un certificat *	100 %	100 %	100 %

\* Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.

La campagne d'audits de certification s'est poursuivie en 2023 (cabinet DNV) avec 100 % de résultats positifs et une nouvelle entité par rapport à 2022 : Krampouz <sup>(1)</sup>.

**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), à travers des réunions AIC (Animation à Intervalle Court). Les collaborateurs sont également invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain soit à travers une application disponible sur l'intranet, soit sous un format non digital. Chaque mois, tous les accidents avec et sans arrêt survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une *newsletter* adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé-Sécurité.

En 2023, le Groupe a maintenu un niveau d'animation et de support élevés pour les sites ayant le plus fort taux d'accidents du travail (à travers notamment un plan d'action renforcé et un 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 73 %. Cela s'illustre par la baisse continue du LTIR depuis 2019 (voir détails dans la section Reporting Sécurité ci-dessous) qui est passé sous l'objectif de 1 dès 2022, soit avec un an d'avance par rapport à la feuille de route initiale. **En 2023, avec un LTIR égal à 0,69, le Groupe a donc significativement dépassé l'objectif qu'il s'était fixé.**

**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 comme par exemple l'exposition au bruit ou aux substances chimiques et dangereuses. En 2023, un standard sur les risques liés aux batteries lithium a été initié, avec pour objectif d'être finalisé au premier semestre 2024. L'application de ces standards fait l'objet d'une **vérification par l'audit interne**.

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 risques. Depuis 2022, pour augmenter le niveau d'exigence, les visites ont été priorisées sur les situations et les personnes à risques.

Des points de vérification spécifiques à la Sécurité sont également intégrés depuis 2018 à la **tournee de terrain** quotidienne des managers de proximité, partout dans le monde. Celle-ci contribue à alimenter les nouveaux outils de pilotage 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 sur l'intranet du Groupe.

**RETOUR D'EXPÉRIENCE**

Les bonnes pratiques et les événements sont partagés et communiqués à l'ensemble du Groupe pour inspirer les équipes à travers le monde, autour de thèmes comme la formation, l'ergonomie ou les améliorations techniques. 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 menées suite à 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 Newsflashes*, 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).

(1) Krampouz a été certifié en avance du calendrier prévu et n'apparaît pas encore dans le nombre d'entités certifiables qui reste ainsi à 46.

## REPORTING SÉCURITÉ

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.

Ce tableau est renseigné en tenant compte du personnel intérimaire, ce qui constitue un changement par rapport aux *reporting* des années précédentes (avant 2021).

	2023 <sup>(3)</sup>	2022	2021
<b>France</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	27	29	36
Nombre de journées perdues	1 190,00	2 442,50	2 470,50
LTIR <sup>(1)</sup>	2,8	2,98	3,45
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,12	0,25	0,24
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>Autres pays EMEA</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	15	29	30
Nombre de journées perdues	349	541,5	562
LTIR <sup>(1)</sup>	0,89	1,76	1,8
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,02	0,03	0,03
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>Amériques <sup>(3)</sup></b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	4	1	6
Nombre de journées perdues	889	404	418
LTIR <sup>(1)</sup>	0,54	0,13	0,71
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,12	0,06	0,05
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>Asie</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	3	0	8
Nombre de journées perdues	419	334	704
LTIR	0,10	0	0,22
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,01	0,01	0,02
Nombre d'accidents du travail mortels	1	0	0
<b>Monde</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	49	59	80
Nombre de journées perdues	2 847	3 722	4 155
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	0,04	0,05	0,06
Nombre d'accidents du travail mortels	1	0	0
<b>LTIR MONDE <sup>(1)</sup></b>	<b>0,69</b>	<b>0,84</b>	<b>1,1</b>

(1) *Lost Time Injury Rate*.

(2) Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.

(3) Intégration en 2023 : Groupe SEB Media, Feeligreen, Ethera, Zummo, StoreBound, SUPOR Large Kitchen Appliance, GS Maroc, WMF France Consumer Goods, Coffee Technology.

En 2018 le Groupe s'était fixé l'objectif de diminuer le LTIR en dessous de 1 à l'horizon 2023. Cet objectif a été atteint dès 2022, avec un an d'avance sur la feuille de route initiale. En 2023, il s'est donc fixé pour l'année un objectif de LTIR plus ambitieux à 0,8 : cet objectif a également été atteint avec un LTIR à 0,69 à fin 2023.

En 2023, le Groupe SEB comptabilise au total 124 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail, personnel intérimaire inclus (50 accidents avec arrêt et 74 accidents sans arrêt). Le taux de gravité est de 0,04. Il est important de noter que le taux de gravité ne prend pas en compte l'accident mortel détaillé ci-dessous et reporté séparément dans le tableau ci-dessus.

Malgré les efforts déployés pour renforcer la sécurité au travail, le Groupe SEB déplore malheureusement un accident mortel en 2023 sur le site industriel de Yuhuan Supor. Confronté à cet événement tragique et exceptionnel, notamment lié au non-respect des règles de sécurité en vigueur, le Groupe a réagi de manière forte et immédiate.

Une cellule de crise a été établie pour comprendre ses causes, évaluer les mesures de sécurité existantes et élaborer un plan d'actions. Le Directeur Santé-Sécurité du Groupe a organisé des réunions régulières avec le *management* du site chinois et s'est rendu sur le terrain pour veiller à la bonne application des mesures définies. Des séances d'information et de sensibilisation ont été organisées avec tous les Directeurs et les responsables HSE des sites du Groupe pour partager ce tragique événement et les sensibiliser à nouveau aux risques liés aux

machines de production. Il a été souligné que le respect des règles de sécurité relevait de la responsabilité du *management* à tous les niveaux et que chaque collaborateur était tenu de les respecter strictement. Ces rappels ont été relayés à l'ensemble du personnel des sites du Groupe.

Le site concerné par l'accident a également mis en place des réunions d'information et des formations en matière de sécurité pour le personnel. Des moyens supplémentaires de protection/prévention des risques ont été adoptés et certaines procédures sécurité du Groupe ont été renforcées.

Un accident de trajet a également eu lieu en Égypte en 2023. Une communication a été diffusée afin de sensibiliser à nouveau l'ensemble des collaborateurs aux risques liés aux trajets et aux mesures de prévention à mettre en place.

## Santé

### MOBILISATION CONTRE LA COVID-19

La santé et la sécurité des collaborateurs sont la priorité absolue du Groupe SEB et en 2023 ses équipes Santé et Sécurité et Ressources Humaines, ainsi que l'ensemble du *management* et la médecine du travail, sont restés vigilants pour continuer à suivre la 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.

Le groupe de travail créé en 2020 et piloté par la Direction Santé et Sécurité est resté en veille en 2023. 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 MUSCULOQUELETTIQUES

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculoquelettiques (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, des Comités de pilotage ergonomie ont été maintenus en 2023. Ils réunissent trois fois par an les ergonomes, 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 2023 : 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). Une nouvelle promotion de référents TMS a été formée sur 2023. Fin 2023, le Groupe comptait 45 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 2023, la conception d'un parcours de formation sur les risques psychosociaux a été initiée. Ce parcours sera constitué de trois niveaux :

- un *e-learning* (un module à destination de l'ensemble des collaborateurs et un module à destination des managers) ;
- une formation complémentaire en présentiel pour les managers ;
- une sensibilisation sur une thématique définie en local.

Il sera lancé en 2024, dans un premier temps en France puis déployé progressivement sur le périmètre monde.

## REPORTING SANTÉ

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 50 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2023 dans l'ensemble du Groupe, hors intérim. La hausse du nombre de maladies professionnelles en 2023 est principalement expliquée par le délai parfois long entre la date de déclaration de la maladie et la date de reconnaissance en tant que maladie professionnelle, avec en parallèle un vieillissement de la population globale. L'indicateur est donc à regarder sur le long terme, avec pour le Groupe une tendance à l'amélioration sur les 10 dernières années (2013-2023).

### Nombre de maladies professionnelles

	2023	2022	2021
France	41	31	29
Autres pays EMEA	0	0	0
Amériques	8	5	8
Asie	1	0	0
<b>MONDE</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>37</b>

3

## SOCLE SOCIAL MONDIAL

### OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

100 % des collaborateurs dans le monde couverts par le socle social *WeCare@Seb* (3 piliers)

### Résultat 2023

100 % des collaborateurs couverts (3 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, à l'horizon 2023, 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, devait pouvoir bénéficier au minimum des garanties de ce socle mondial, incluant 3 piliers.

Depuis janvier 2019, le premier pilier relatif à la garantie décès est effectif pour tous <sup>(1)</sup>. Depuis fin 2022, 100 % des collaborateurs sont également couverts par le second pilier relatif à la prise en charge médicale <sup>(2)</sup>. Le troisième pilier, toujours en matière médicale, a été défini et validé en 2023 et sera déployé pour tous d'ici la fin 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.

### 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.

## RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

(en millions €)	2023		2022		2021	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(1)</sup>	1 122,1	309,9	1 060,2	285,8	1 051,0	299,7
Charges sociales <sup>(2)</sup>	207,4	77,4	190,5	66,1	185,1	71,7
Charges de retraite	76,9	48,4	75,4	49,0	71,3	46,2

(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.

(1) À l'exception des entités qui n'étaient pas dans l'étude de faisabilité en 2016 et qui en bénéficieront d'ici fin 2024.

(2) À l'exception des entités qui n'étaient pas dans l'étude de faisabilité en 2016 et qui en bénéficieront d'ici fin 2024.

### 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 plusieurs pays comme la France, le Brésil ou l'Égypte. En France, 50 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés français.

## INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

(Périmètre France)

(en milliers €)	2023	2022	2021
Montant de la dotation à l'Intéressement	10 192	3 821	17 028
Montant de la dotation à la Participation	13 643	13 734	22 411
<b>TOTAL</b>	<b>23 835</b>	<b>17 555</b>	<b>39 439</b>

En 2023, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement est de 23,8 millions d'euros en progression de l'ordre de 35 % par rapport au montant 2022, qui a constitué un point bas dans l'histoire du Groupe. À noter, les montants indiqués incluent le forfait social.

## FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans l'environnement de travail actuel, marqué par des révolutions digitales et technologiques et l'émergence de nouveaux métiers ou l'évolution rapide des métiers actuels, la formation représente un levier essentiel de développement des compétences qui concerne tous les salariés et implique tant les équipes RH et Formation que les managers du Groupe SEB.

Au niveau central, la Direction *Learning & Development (L&D)* pilote l'offre et les parcours de formation Groupe, en ligne avec les enjeux des métiers, la stratégie de l'entreprise et les objectifs de développement des salariés. En parallèle, cette offre est largement complétée par des programmes de formation organisés au niveau local par les équipes RH et Formation pour satisfaire les besoins collectifs des entités et individuels des salariés, en particulier dans les sites industriels.

### Des Académies coconstruites avec les métiers, pour les collaborateurs partout dans le monde

L'ambition du Groupe est de favoriser une culture de l'apprentissage en continu, grâce à de multiples possibilités de formation adaptées aux besoins des métiers, tant dans les expertises techniques que dans les compétences sociales (*soft skills*). En effet, la collaboration, la communication efficace, la créativité, l'esprit critique, et d'autres compétences dites « *soft* » sont des axes de développement majeurs pour le Groupe afin de faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Depuis 2020, la Direction *Learning & Development (L&D)* renforce continuellement l'offre de formation avec la mise en place au sein du Groupe de 16 Académies Métiers : Commerce, Marketing, Retail, Innovation, Développement, Achats, Industrie, Qualité, Santé et Sécurité, Supply Chain, Communication, Finance, Juridique, Ressources Humaines, Stratégie, Systèmes d'information. Chaque Académie est coconstruite avec des contributeurs du métier concerné et supervisée par un sponsor, le plus souvent un membre du Comité

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 13 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).

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 revue stratégique, des différentes Académies, a été réalisée au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 par la Direction *Learning & Development* et les sponsors métier afin d'identifier les ajustements nécessaires pour que le parcours soit toujours en phase avec l'évolution des enjeux.

Chaque Académie métier est constituée 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 (Code éthique, protection des données personnelles, sécurité informatique...), les essentiels du Groupe via des welcome seminars et des formations en présentiel ou en ligne ;
- **métier** : fondamentaux, enjeux stratégiques, outils et technologies... ;
- **compétences transversales** : *leadership*, pratiques managériales, développement personnel, apprentissage des langues, communication interculturelle, et plus globalement, compétences sociales (*soft skills*).

Selon les cas, les programmes se déroulent en présentiel, à distance (via Teams), en *digital learning*, ou mixent les différentes modalités. 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 2023

**Learning Hub** : au sein du Siège du Groupe SEB à Ecully, un bâtiment de 400 m<sup>2</sup> dédié à la formation sous toutes ses formes a ouvert au 1<sup>er</sup> trimestre 2023. La réussite de ce projet, qui a déjà accueilli près de 800 collaboratrices/collaborateurs (France et Monde), a résidé dans l'attention portée aux moindres détails d'un point de vue formateur et apprenant pour favoriser l'hybridation des situations d'apprentissage. Tout a été pensé pour optimiser la mixité des parcours de formation et des modalités pédagogiques associées dans un cadre convivial, intelligent, modulable et connecté : des décors inspirants, un mobilier permettant des configurations multiples, de l'équipement multimédia intuitif, des espaces propices à l'émergence de techniques d'apprentissage innovantes – en présentiel ou à distance.

**Learning event** : dans la continuité des deux années précédentes, un événement autour de l'apprentissage en continu a été proposé aux collaboratrices/collaborateurs pour leur permettre de découvrir l'écosystème d'apprentissage du Groupe SEB et se développer. Du 3 au 7 avril 2023, des conférences sur le thème des neurosciences, des *webinars*, des ateliers, des *newsletters* avec du contenu provenant des plateformes d'apprentissage ont ainsi été proposés par les équipes L&D et RH locales. Environ 1 000 salariés dans plus de 30 pays ont pris part à cet événement.

### ACCULTURATION AU GROUPE ET CONFORMITÉ

**Welcome seminar/séminaire d'intégration** : le séminaire d'accueil des nouveaux managers organisé sur trois jours a été revu en 2023 avec notamment, dans le cadre des 70 ans de la Cocotte-Minute, une journée au sein du berceau historique du Groupe SEB à Selongey (atelier culinaire, découverte des univers produits, visite d'usine). Cette nouvelle formule a rencontré un grand succès et, au total, 160 managers ont bénéficié de ce séminaire en 2023 (dont 30 % d'internationaux). Un dispositif spécifique dans les régions Asie-Pacifique et Amériques a complété cette offre en 2023, permettant à 60 managers de suivre ce séminaire 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.

**Conformité** : ce programme constitué de six modules (Code éthique, protection des données personnelles, sécurité informatique, anticorruption, antitrust, et contrôle interne) est adressé à tous les nouveaux entrants connectés au cours des six premiers mois dans l'organisation à travers un dispositif d'intégration digital.

Un programme spécifique regroupant tous ces sujets sous forme d'un module « *Refresher* » a été mis en place en 2021 et adressé tous les deux ans aux salariés pour s'assurer d'une mise à niveau régulière de la maîtrise des sujets en lien avec la conformité. En début de l'année 2023, cette campagne de rappel a été lancée auprès des salariés connectés ayant plus d'un an d'ancienneté dans le Groupe.

Un focus particulier a été porté cette année sur le sujet de **la lutte contre la corruption**. En plus d'un module digital (*e-learning*), une formation (présentielle et distancielle) a été développée et déployée en cinq langues auprès des populations les plus exposées (Comex, équipes de Directions locales, les Directeurs et managers des fonctions Achats, Commerce, Finance, Marketing et Communication...). Plus de 300 managers ont été formés en 2023 partout dans le monde.

**Gestion de crise** : l'équipe L&D accompagne l'équipe Santé et Sécurité du Groupe dans la mise en place des *process* et outil de gestion de crise, avec un dispositif de formation à destination des membres CODIR des entités. Cette année, plus de 15 sessions ont été organisées en France, Allemagne, Égypte, Pologne, États-Unis avec plus de 150 managers formés à la gestion de crise. Le déploiement se poursuivra en 2024 pour couvrir l'intégralité des entités concernées.

**Diversité & Inclusion** : une campagne de sensibilisation sur **le management inclusif** a été lancée au premier trimestre 2023.

Un module digital a été assigné à l'ensemble des managers d'équipe pour mieux les familiariser avec la vision du Groupe sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion, ainsi qu'avec les « règles d'or » à respecter. Presque 2 000 managers ont complété ce module au cours de la campagne de l'année 2023. (voir Diversité et Inclusion, p. 170)

### PLATEFORMES DIGITALES

**Digital Learning en libre accès pour tous les salariés connectés** : l'année 2023 a été la seconde année de l'ouverture de l'offre de cours en ligne à tous les collaborateurs connectés du Groupe. Le partenariat avec une plateforme renommée de contenus digitaux 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 une sélection des meilleurs contenus du *web* identifiés par une autre plateforme partenaire. Grâce à la multiplicité des formats (vidéos, *podcasts*, articles, *MOOC* – *Massive Open Online Course* ou formation en ligne ouverte à tous), les collaborateurs du Groupe peuvent élargir leurs connaissances et développer leurs compétences de façon flexible et en toute autonomie. Sur ces plateformes 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).

**Perfectionnement en anglais** : le Groupe continue de développer les compétences linguistiques de ses collaborateurs grâce à la solution en ligne, référence mondiale de l'apprentissage de l'anglais. En 2023, tous les salariés connectés et basés dans les pays non-anglophones, soit plus de 9 000 collaborateurs, ont la possibilité de 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, grâce aux modules digitaux et des classes virtuelles avec des formateurs certifiés. Par ailleurs, plus de 200 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.

**Coaching en ligne** : afin d'enrichir l'écosystème de développement des pratiques managériales et de *leadership*, un contrat a été signé avec le *leader* européen du *coaching* digital 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). En 2023 ce sont 100 collaboratrices/collaborateurs qui ont pu bénéficier d'un *coaching* de six mois sur les différents continents (plus de 500 sessions de *coaching*).

**Plateforme d'apprentissage en ligne e-Commerce et Digital** : 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. En 2023, ce sont deux autres vagues de 100 participants chacune qui ont été lancées, soit au total 300 participants bénéficiant d'un parcours complet.

**FORMATIONS « MÉTIER » ET « TRANSVERSALES »**

**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 15 sessions qui ont réuni près de 500 participants de différents horizons en trois ans (France et Allemagne). Ce programme est commun à plusieurs parcours métiers liés à l'innovation : Marketing, Innovation, Design, Développement, Qualité, Finance, Supply Chain. Il se déroule en présentiel sur 4,5 jours et mobilise 25 intervenants internes. Au 3<sup>e</sup> trimestre 2023, une version combinant le présentiel et le distanciel a été proposée sur neuf demi-journées pour 40 collaboratrices/collaborateurs de la zone Asie-Pacifique.

**Cybersécurité** : les formations en cybersécurité sont cruciales pour les entreprises, constituant une première ligne de défense contre les menaces numériques croissantes. Elles sensibilisent les salariés aux meilleures pratiques, réduisant les erreurs humaines et renforçant la posture de sécurité de l'entreprise.

**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). À l'issue de 2023 et depuis leur lancement, plus de 2 600 personnes ont participé à ces ateliers (1450 managers ayant fait au moins un atelier) sur les

thèmes suivants : manager par la confiance, le *feedback*, l'influence, la démarche appréciative, la cohésion d'équipe et la Diversité & Inclusion (nouveau thème 2023).

**Les Ateliers de Développement Personnel** : découlant des Ateliers du Management, ils sont proposés depuis 2022 aux managers et cadres sans équipe directe à gérer. Trois thématiques sont proposées en français, allemand et anglais : la démarche appréciative, l'influence et le *feedback*. Pour cette seconde année, 450 personnes ont pris part à ces sessions.

**Cycles de Codéveloppement** : lancement en septembre 2023 de trois cycles à distance en anglais pour des Managers sur des postes de Direction pays ou filières métier. L'objectif est de leur faire vivre un programme d'intelligence collective qui leur apporte un lieu de ressourcement et de développement personnel dans leur posture managériale et également de contribuer à créer de la cohésion et un partage de pratiques au sein de l'entreprise.

**Communication interculturelle** : la communication interculturelle est cruciale dans les entreprises multinationales en raison de leur grande diversité culturelle. Elle réduit les risques de malentendus, favorise l'innovation et crée un environnement de travail inclusif, renforçant ainsi la collaboration et la performance globale de l'entreprise. L'équipe L&D continue d'accompagner ses collaborateurs en proposant des formations interculturelles. Cette année plus de 100 collaborateurs ont suivi des formations sur les différentes cultures auxquelles ils sont les plus exposés.

**Formation (effectifs et heures)**

Périmètre Monde (hors SEB Pro BELUX, SEB PRO UK, SEB PRO Japan, SEB PRO Iberia, WMF Shanghai, Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).

	2023 *	2022 *	2021
Nombre d'heures de formation*	582 986	504 732	517 336
Nombre de personnes formées	23 914	22 280	35 613
Dont nombre de femmes	9 737	8 841	13 816
Dont nombre d'hommes	14 177	13 439	21 797

\* Les heures de formation depuis 2022 incluent les heures de formation en digital (source iGrow@SEB).

La baisse du nombre de personnes formées observée sur ces trois ans s'explique mathématiquement par la baisse globale des effectifs (voir tableau « évolution des effectifs salariés par zone géographique » p. 168) et par une uniformisation des lignes directrices de reporting au sein des filiales.

Parmi les heures de formation effectuées en 2023, 42 % étaient à destination des ouvriers, 37 % des employés et 21 % des managers.

(1) Les exclusions au périmètre monde (SEB Pro BELUX, SEB PRO UK, SEB PRO Japan, SEB PRO Iberia, WMF Shanghai, Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 3,1 % des effectifs 2023.

## Dépenses de formation

Périmètre Monde (hors SEB Pro BELUX, SEB PRO UK, SEB PRO Japan, SEB PRO Iberia, WMF Shanghai, Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(2)</sup>).

(en % de la masse salariale)	2023 *	2022	2021
France	4,2	4,1	3,8
Autres pays EMEA	1,1	0,9	1,0
Amériques	0,7	0,6	0,7
Asie	0,8	0,8	0,7
<b>MONDE</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>

\* Données retraitées

Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent à 1,8 % de sa masse salariale en 2023, poursuivant une progression régulière nourrie par toutes les zones géographiques.

## TAUX D'ABSENTÉISME

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(1)</sup>).

	2023		2022		2021	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Taux d'absentéisme *	2,9	5,2	3,1	5,0	3,1	4,9

\* Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

Le taux d'absentéisme est stable sur les trois dernières années.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(2)</sup>).

	2023		2022		2021	
	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers)	618	9 124	587	8 412	680	12 315
En équivalent temps plein (en personnes)	297	4 387	274	4 023	305	5 898

Le retour à la croissance en 2023 et à une activité industrielle plus soutenue est allé de pair avec une hausse des heures supplémentaires.

(1) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023.

(2) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023.

(3) Les exclusions au périmètre monde (Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco) représentent 2,4 % des effectifs 2023

## MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE AU GROUPE \*

Périmètre Monde (hors Feeligreen, Financière Billig, Coffee Techno, GS Maroc, StoreBound, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Pacojet, Forge Adour et La San Marco <sup>(3)</sup>)

	2023	2022	2021
France	626	245	828
Autres pays EMEA	458	471	544
Amériques	765	472	648
Asie	3 466	2 348	589
<b>MONDE</b>	<b>5 315</b>	<b>3 536</b>	<b>2 609</b>

\* Effectif intérimaire en équivalent temps plein au 31 décembre 2023.

En France et en Amériques, le niveau de recours aux intérimaires se normalise pour retrouver les niveaux de 2021, après une année 2022 marquée par une sous-activité industrielle.

En Asie, l'augmentation entre 2021 et 2022 est principalement liée à une harmonisation de nos lignes directrices de reporting et ne reflète pas une hausse réelle. En 2023, SUPOR a priorisé le recours à la main d'œuvre extérieure afin d'atteindre plus rapidement les objectifs de production en usine, notamment sur les sites de Shaoxing et Hangzhou.

### 3.3.4 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	RÉSULTAT 2023
100 % des principales filiales engagées dans un programme de mécénat	95 %

### 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 ou en voie d'exclusion et notamment des femmes, mais aussi des mineurs/es dans des zones défavorisées ou déscolarisés.

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 <sup>(1)</sup> engagées dans un programme de mécénat à l'horizon 2023. **En 2023, 95 % d'entre elles ont procédé à des dons financiers ou produits.** Ce chiffre est **en hausse de 3 points par rapport à 2022**, incitant le Groupe à poursuivre ses actions et à les intensifier dans certains pays. **D'une façon générale, la grande majorité des filiales (87 %) se sont engagées dans des partenariats construits sur plusieurs années, et impliquant les salariés.** Cette implication des pays dans le mécénat est à mettre au regard de l'évolution des dépenses globales de mécénat du Groupe.

(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).

## Dépenses totales de mécénat

(Périmètre Monde)

(en €)	2023	2022	2021
Dons financiers	2 118 558	2 904 501	2 256 331
dont Fonds Groupe SEB	500 000	1 006 000	500 000
Dons produits	1 521 303	980 176	1 033 511
dont Fonds Groupe SEB	189 565	156 079	100 056
<b>DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT</b>	<b>3 639 861</b>	<b>3 884 677</b>	<b>3 289 842</b>

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 **3,6 millions d'euros** au mécénat en 2023, en baisse de 6 % par rapport à l'année 2022, marquée par la mise en place d'un soutien exceptionnel à l'Ukraine par le Fonds Groupe SEB et les filiales du Groupe.

### Initiatives locales

Au-delà des initiatives à l'échelle du Groupe, le mécénat s'articule aussi autour d'une multitude d'actions menées localement, sous la houlette des filiales et/ou sous l'impulsion de collaborateurs engagés. Ces actions peuvent être ponctuelles, à spectre large ou très ciblées, sérieuses ou ludiques, mobilisant plus ou moins de personnes... mais elles découlent d'un engagement individuel et collectif profond, cohérent avec la mission du Groupe.

#### 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 2023, sur le thème « **Ensemble contre l'exclusion** », les collaborateurs de 79 sites et 41 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, sortie dans un parc d'attractions... 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 **actions spécifiques venant répondre à des enjeux de société ou de santé**. En **France**, le Campus SEB et le site de Saint-Priest ont organisé des collectes de matériels informatiques pour l'association Emmaüs Connect, qui œuvre contre « l'illectronisme » en permettant aux personnes en situation de précarité d'accéder à des outils en ligne. Leurs collègues du site de Vernon ont animé et participé à une journée de challenges sportifs et ludiques dans le cadre de la « Movember Cup » pendant le mois de la sensibilisation aux maladies masculines (cancer de la prostate, des testicules...). Pour leur part, plusieurs sites **colombiens** ont participé à un forum autour du thème de l'empathie, alors qu'en **Chine**, la filiale a encouragé ses collaborateurs à faire 6 000 pas par jour, à la fois pour améliorer leur santé mais également pour récolter des fonds pour des enfants en situation de handicap.

Beaucoup d'actions ont ciblé l'aide aux **personnes défavorisées ou souffrant de handicaps**. En **Argentine**, la filiale a participé à la construction d'une aire de jeux dans un foyer Hogares M.A.M.A. Leurs collègues en **Égypte** ont collecté plus de 500 kg de fruits et légumes qu'ils ont donnés à plusieurs foyers pour orphelins, alors qu'en **Grèce** ils ont collecté et distribué des produits du Groupe et des vêtements à 100 familles dont les maisons ont été détruites lors des inondations dans le centre du pays. En **Pologne**, les collègues ont fait en sorte que des familles démunies passent un vrai Noël, avec une multitude de cadeaux pour chaque famille. Ils ont également organisé des ateliers ludiques et éducatifs pour de jeunes enfants habitant un foyer, y compris autour d'un cours de chimie en forme de conte de fées, écrit par une des collaboratrices de la filiale !

## 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 :



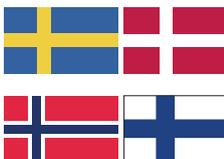
Au **Brésil**, le Groupe SEB s'est engagé en 2019 auprès de l'association *Gastromotiva* pour former des jeunes en situation d'exclusion dans la région de São Paulo aux métiers de la cuisine et de la restauration. Cette formation, qui a permis de former une soixantaine de jeunes en 2020, a repris en 2023 après une pause du fait de la crise sanitaire, avec 35 jeunes formés. Les jeunes ont reçu des dons de produits Arno à l'issue de leur formation, pour réaliser les recettes. Enfin, c'était tout naturellement que Groupe SEB Brésil et la Fondation Arno Rochedo sont venues en aide à la population de la ville de São Sebastião proche de leur site de São Paulo, et fortement touchée par des catastrophes naturelles en 2023..



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 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 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 2023, plus de 100 collaborateurs se sont rendus dans des écoles Supor notamment pour des activités avec les enfants autour de la course à pied. L'année a également été marquée par le lancement d'une nouvelle initiative de Supor, toujours dans le domaine de l'éducation à travers le projet « L'Éducation pour la vie ». Cette initiative vise, par le biais de dons de fonds et de produits aux écoles, à améliorer l'enseignement de compétences nécessaires à la vie quotidienne : la cuisine, le ménage ou encore la manipulation d'appareils ménagers.



En **Colombie**, la Fondation Imusa-Samurai *Taller de Sueños* est fortement engagée auprès des *tinteros* (vendeurs de café ambulants, voir page 192). 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. En 2023, les salariés de la filiale se sont impliqués à travers le programme *Dream Builders* pour construire 20 maisons pour des familles en précarité. Enfin, la Fondation œuvre pour une alimentation saine pour les plus démunis à travers des cours de cuisine (400 personnes en 2023). Diverses actions commerciales solidaires ont été réalisées en 2023 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. Cela a été le cas en **France**, pour l'opération « Cuisinons solidaire » : en mai-juin 2023, tout achat d'un produit de la marque Tefal déclenchait un don à l'association Agence du Don en Nature (ADN), pour un parent dans le besoin. ADN a reçu ainsi un don de 4 000 produits Tefal.. 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 ; et en 2022 une opération commerciale solidaire au profit des associations Télémaque, Apprentis d'Auteuil ou Les Petites Cantines.

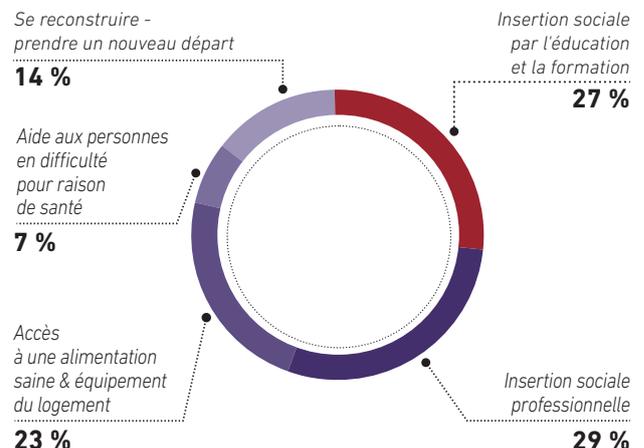
Par ailleurs Groupe SEB France développe également des partenariats avec des organisations à vocation sociale pour leur permettre d'acquérir des produits à prix réduits. Deux partenariats de ce type fonctionnent depuis 2019 avec les associations VRAC et Revivre.

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.

## 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 2023, il a apporté son concours à 24 projets dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 500 000 euros en numéraire et 189 565 euros en dons de produits.



### 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 ;
- Delphine Segura-Vaylet : Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ;
- Bruno Labrosse : Directeur Fusions et Acquisitions ;
- Chantal Monvois : ancienne 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 le Directeur/rice du Développement Durable du Groupe et Délégué/e Général/e du Fonds Groupe SEB, il se compose de 11 membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (Gestion, Ressources Humaines, Communication, Représentants syndicaux) et leur sensibilité aux actions de solidarité. En 2023, une partie des membres du Comité opérationnel a été renouvelée, représentant différentes entités et incarnant une diversité des profils.

Une équipe opérationnelle composée de deux personnes (une personne salariée du Groupe SEB à temps plein et une personne en alternance) 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 534 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, Apprentis d'Auteuil...

En 2023, les projets et actions principales ont été les suivants :

#### ÉDUCATION, FORMATION



Parmi les nouveaux projets, le Fonds Groupe SEB a soutenu l'association Amasco. Amasco favorise l'égalité des chances et l'épanouissement des enfants, pour développer la confiance en soi, le goût d'apprendre et l'esprit de coopération, à travers des ateliers de cinq jours pendant les vacances scolaires, utilisant le jeu et les pédagogies actives pour soutenir les apprentissages.



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 2023, 17 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. Fin 2023, 16 collaborateurs du Groupe, basés en région lyonnaise, étaient engagés comme mentors d'un/une jeune afin de l'aider à « construire son avenir ».

#### INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE



Le Fonds Groupe SEB a renouvelé en 2023 son soutien au dispositif la Touline 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 renouvelé son soutien à l'École de production industrie en Bourgogne, qui a ouvert ses portes en septembre 2023, pour lui permettre de poursuivre ses investissements.



Le Fonds a poursuivi en 2023 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... En 2023, 27 jeunes ont pu participer aux sessions mises en place par les sites de Mayenne et Pont-Évêque.



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. Des collaboratrices du département Informatique ont ainsi partagé leur parcours.

### ÉQUIPEMENT DU LOGEMENT



Dans le domaine de l'équipement du logement et de l'accès à une alimentation saine, le Fonds a renouvelé en 2023 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 316 000 produits, une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences.



Le Fonds Groupe SEB a également renouvelé en 2023 son soutien à la Banque Solidaire de l'Équipement qui 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 logement. En 2023, près de 2 400 ménages ainsi 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 2023, 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 (jusqu'à trois par an) et la réalisation d'une mission de bénévolat sur le temps de travail (jusqu'à deux jours par an). Le don de jours de congés s'est traduit en 2023 par une somme de 25 000 euros dont 10 000 euros d'abondement du Groupe.

### ACCÈS À UNE ALIMENTATION SAINE



Le Groupe SEB est engagé depuis 2017 auprès de Programme 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 élémentaires des familles. Fin 2023 150 000 enfants sont inscrits dans le programme.

Outre le soutien par le Fonds Groupe SEB, 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 une à trois fois par an sur une plateforme internet.

### IMPLICATION DES COLLABORATEURS

Pour la 11<sup>e</sup> année consécutive, le Groupe a organisé l'appel à projets internes **Charity Boost** (précédemment API Sol<sup>1</sup>). L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. En 2023, le Fonds a soutenu les 11 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites français. La **Charity Boost** s'est étendue à l'international sous un nouveau format, plus ludique et coopératif en 2023 et qui continue à mettre à l'honneur l'engagement des collaborateurs à travers le monde. Les 15 pays participants ont ainsi pu organiser l'une des actions suivantes :

- voter et soutenir : organisation d'un vote interne pour soutenir une association luttant contre l'exclusion ;
- bouger pour la solidarité : organisation d'un défi sportif pour récolter des dons reversés à une association ;
- faire équipe contre l'exclusion : organisation d'une compétition sportive avec des collaborateurs au profit d'une association.

Les pays participants ont réalisé des dons produits ou des dons financiers pour des associations locales.

Les Défis Solidaires en équipe, initiés en France 2017, se sont poursuivis en 2023 (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 trois associations avec qui il entretient des liens privilégiés : Énergie Jeunes, Réseau Étincelle, et Télémaque (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 cette démarche 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. 165).

### DE NOMBREUSES INITIATIVES EN FRANCE



À **Lourdes**, le site industriel a fait évoluer en 2023 les services de restauration d'entreprise proposés à ses salariés, qui peuvent maintenant savourer des plats cuisinés sur place par les employés de l'association locale Femme Initiative Labaudere (Fil65). Au travers de la restauration et d'une activité traiteur, Fil65 permet aux femmes de retrouver un emploi durable. Depuis le mois de septembre, ce sont 3 personnes en emplois d'insertion et 2 en CDD qui préparent les repas de midi pour le restaurant d'entreprise du site qui, auparavant, proposait principalement des plats réchauffés. Le site a réaménagé sa cuisine pour de meilleures conditions de travail et plus de fonctionnalité. Il accompagne également Fil65 dans ses recherches de financement.

La plateforme logistique de **Mions** accueille depuis octobre 2021 six équivalents temps plein pouvant accueillir des personnes en situation de handicap mental ou psychique (AFIPH) pour des missions de re-palettisation, manutention, traitement des produits non conformes, différenciation retardée, etc. En 2023, à travers ces six ETP, ce sont 52 personnes en situation de handicap psychique ou mental, accompagnées par l'AFIPH, qui sont intervenus sur le site. Par ailleurs le site de Mions collabore depuis de nombreuses années avec Id'ées Intérim (Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion) ; 14 personnes ont réalisé des missions sur la plateforme en 2023 (équivalent d'1 ETP).

À **Pont-Évêque**, l'usine sous-traite l'assemblage de pièces plastiques, l'étiquetage et le conditionnement de produits à l'ESAT AIR (environ 35 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.

Le site de **Vernon** confie l'entretien des espaces verts à l'ESAT Ateliers Château Gaillard, et le nettoyage (et reprise en production) à l'ESAT TSI2 avec lequel il collabore depuis plus de 10 ans (équivalent de 4 ETP).

À **Pluguffan**, le site a des partenariats avec des ateliers protégés, pour le conditionnement des accessoires, l'assemblage de kits, ou encore l'entretien d'espaces verts.

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 et écrans en fin de vie. Le Groupe a référencé en 2021 l'entreprise adaptée Recyclea qui emploie elle aussi des personnes en insertion, pour le recyclage des serveurs et des ordinateurs.

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 2022, les dépenses de sous-traitance dans le domaine des entreprises protégées et adaptées (coût de la main-d'œuvre uniquement) ont représenté près de 3 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France. La donnée 2023 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 (50 familles participantes en 2023).

### Ancrage local

Fortement présent à l'international, le Groupe SEB s'appuie sur un ancrage fort, souvent historique, et reste un acteur local engagé dans les nombreux pays où se situent ses sites industriels, ses filiales commerciales et ses équipes régionales.

L'histoire du Groupe est ancrée en Auvergne-Rhône-Alpes (France) 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 Sciences Appliquées à Geislingen (HfWU) sur des thématiques liées à l'éco-conception et au Développement Durable. En 2023, l'échange s'est renforcé : les deux partenaires ont signé un accord pour la création d'une chaire commune. À partir de 2024, le titulaire de la chaire passera 40 % de son temps à enseigner à l'université et travaillera au développement de produits durables chez WMF pour les 60 % restants.

## 3.4 Innovation durable et respect des consommateurs

L'innovation est depuis toujours un pilier majeur de la stratégie du Groupe, qui s'appuie sur sa compréhension fine des besoins des consommateurs pour simplifier leur vie quotidienne, la rendre plus agréable, et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde. Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont des éléments moteurs de cette dynamique d'innovation (voir 3.4.1 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 3.4.2 Respect des consommateurs) ainsi que des solutions qui les aideront à adopter une alimentation savoureuse, plus saine et à mieux vivre chez eux, tout en limitant l'impact sur la planète (voir 3.4.3 Cuisiner sain et durable et 3.4.4 Mieux vivre chez soi) que ce soit à travers ses produits à destination des consommateurs ou des professionnels (voir 3.4.5 Un café de qualité professionnelle).

### 3.4.1 DYNAMIQUE D'INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### UNE APPROCHE STRATÉGIQUE ANCRÉE SUR L'INNOVATION DURABLE

Dans le cadre d'une stratégie d'innovation centrée sur la vie du consommateur, le Groupe a défini et pilote un portefeuille de domaines d'innovation prioritaires, dont deux sont directement liés à la politique RSE du Groupe et s'articulent 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.

Depuis 2021, le Groupe s'appuie sur un Pôle mondial pluridisciplinaire d'Innovation localisé à Ecully (France) et qui est structuré autour de six centres d'excellence :

- connaissance des consommateurs (anthropologues, designers UX, experts ethno-digitaux...) ;
- science de l'alimentation (ingénieurs, scientifiques) ;
- électronique, énergies et moteurs (ingénieurs et techniciens spécialistes) ;
- ingénierie (ingénieurs data, robotique, écosystèmes IoT, connectivité...) ;
- matériaux (ingénieurs et techniciens spécialisés métaux et processus de transformation des métaux, plastiques haute performance...) ;
- propriété intellectuelle (ingénieurs brevets, juristes).

Ces centres d'excellences jouent un rôle clé dans l'innovation durable du Groupe à travers leurs travaux de recherche qui portent notamment sur les technologies pour réduire la consommation énergétique, les nouveaux matériaux à plus faible impact, ou encore les procédés de cuisson saine reflétant les comportements et les attentes des consommateurs (voir ci-dessous).

#### L'INNOVATION DURABLE AU CŒUR DE TROIS CENTRES D'EXCELLENCE

Parmi les centres d'excellence créés par le Groupe en 2021, trois s'intéressent de près à des thématiques liées au Développement Durable. Celui dédié à la connaissance des consommateurs se focalise sur l'évolution des grandes tendances sociétales, des modes de vie et de consommation, des différences culturelles. L'approche des deux centres d'excellence Électronique, énergies et moteurs d'une part, et Matériaux d'autre part est plus technologique ; elle vise à réaliser une veille constante sur ces sujets destinée à identifier et étudier les dernières innovations dans ces domaines pour :

- continuer à améliorer les fonctionnalités, la facilité d'utilisation et l'efficacité énergétique des appareils de petit électroménager ou d'équipement professionnel ;
- s'appuyer sur l'émergence de nouveaux matériaux (métaux, plastiques... y compris recyclés) pour développer des solutions alternatives sans compromis sur la performance attendue des produits mais toujours plus respectueuses de l'environnement.

#### Observer pour comprendre

Le centre d'excellence Connaissance des consommateurs place le consommateur au centre de ses recherches pour comprendre l'évolution de ses habitudes au quotidien et à chaque étape de la vie. Son équipe regroupe 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. Une démarche fortement axée sur l'observation permet une compréhension profonde des comportements des consommateurs et de leurs motivations sous-jacentes. 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 de documenter les comportements, les usages et les réactions qui alimenteront leurs réflexions. Chaque panel de consommateurs se compose d'environ 30 participants issus de plusieurs pays et régions du monde et qui sont également suivis à leur domicile. Parmi les tendances fortes identifiées par le centre en 2023 se trouvent la substitution des protéines animales dans l'alimentation, le besoin de préparer des repas pour une seule personne, ou encore la recherche d'une meilleure qualité d'eau et d'air. Ces observations ont permis d'identifier 12 initiatives destinées à devenir des projets de recherche à part entière.

Le centre d'excellence Connaissance des consommateurs abrite également 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. 2023 a été pour le SEBLab une année de transition consacrée à la réévaluation des besoins des équipes de la Direction Innovation et des *Business Units*. Ses méthodologies et ses outils ont été reformatés pour offrir des sessions plus rapides et plus courtes qui reflètent les pratiques d'innovation actuellement déployées au sein du Groupe et qui seront pleinement opérationnelles en 2024.

### Développer des expertises durables

Les scientifiques et ingénieurs du centre d'excellence Électronique, énergies et moteurs s'intéressent notamment aux innovations dans les domaines essentiels à la lutte contre le changement climatique que sont les moteurs ou encore les batteries. Ils en suivent chaque branche de leur écosystème, identifiant les évolutions actuelles, anticipant celles du futur et se saisissant de celles qui pourront venir améliorer la performance des produits du Groupe dans ces technologies. En parallèle, le centre d'excellence Expertise Matériaux suit notamment les innovations dans le domaine des plastiques recyclés, en collaboration avec les équipes Achats et Développement produits.

## 3.4.2 RESPECT DES CONSOMMATEURS

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs du monde entier des produits répondant aux plus hauts standards de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité et bien entendu conformes, dans chaque pays, aux normes et réglementations. Cette responsabilité est de fait la base même de son activité, tant Grand Public que Professionnelle, et la première thématique du Code éthique du Groupe.

### UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ CERTIFIÉ ISO 9001

Le Groupe a mis en place un **système de management de la qualité (SMQ)**, certifié ISO 9001, au sein de tous ses sites industriels dès 2000. Le SMQ décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits et des prestations associées. Il concerne l'ensemble des activités, processus et sites du Groupe SEB

Ils s'intéressent particulièrement au recyclage chimique du plastique, procédé qui permet le contact alimentaire et qui est donc un axe de déploiement fort pour le Groupe. Autre priorité de leur recherche : l'identification de filières de plastiques recyclés et recyclables en Chine où sont fabriqués certains produits du Groupe.

### 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 3.4.3 Cuisiner sain et durable p. 198).

Les ethnologues du centre d'expertise Connaissance des consommateurs participent activement à des réseaux experts en France ou à l'international. Le Club d'Anticipation des Tendances et des Transformations (CATT) permet l'échange entre grands groupes français sur de nombreuses thématiques – le climat ou le *foresight* (les *insights* sur le futur) par exemple – alors que EPIC est une communauté mondiale de chercheurs, de créateurs et d'innovateurs qui travaillent sur l'ethnographie et son impact sur les entreprises et les organisations.

L'innovation ouverte pratiquée par le Groupe inclut également l'appui sur des *start-up* dans lesquelles il prend des participations via le fonds SEB Alliance (voir page 40). Il investit dans des entreprises émergentes qui proposent des technologies disruptives et/ou de nouveaux modèles économiques en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe. En 2023, par exemple, SEB Alliance a pris une participation minoritaire dans la start-up française AUUM, qui lutte contre l'utilisation de gobelets à usage unique (voir 4.1 *Faits Marquants* page 257).

(Pour plus d'information sur la stratégie d'innovation du Groupe SEB, voir chapitre 1, *Une innovation continue*, page 26).

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 48.

Le système de *management* de la qualité du Groupe SEB est **certifié ISO 9001**. Le certificat ISO 9001 s'applique à l'ensemble des entités (industrielles et logistiques) et l'objectif est d'y intégrer les nouvelles acquisitions dans un délai maximum de 5 ans et plus rapidement dès que cela est possible : la société Zummo, acquise en 2022, sera par exemple incorporée dans le certificat ISO 9001 Groupe dès 2024. **À fin 2023, 100 % des entités certifiables étaient couvertes par le certificat ISO 9001 du Groupe.**

#### 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 poignées Ingénio et les poêles et casseroles Tefal sont testées quant à elles sur le site de Rumilly. 570 poignées Ingénio au total sont passées par plus de 600 000 cycles d'ouverture/fermeture en 2023, 720 poêles et casseroles ont subi des tests d'abrasion et 910 poêles et casseroles ont subi des tests de corrosion. Et à Pont-Évêque, où sont fabriqués fers et centrales vapeurs, des tests de vaporisation d'eau ont été réalisés sur 520 appareils.

Les tests d'endurance réalisés sur la gamme de produits de préparation culinaire Eco Respect, labellisés ECOdesign et fabriqués à Lourdes (voir page 223), ont permis de valider les évolutions techniques démontrant une meilleure efficacité énergétique ainsi que le plus faible impact environnemental des (nouveaux) matériaux utilisés. C'est dans le cadre de ce processus rigoureux de validation et de qualification que le *blender* Eco Respect, notamment, a subi 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 test pour les machines à café *full auto* a été augmentée grâce à la mutualisation des ressources sur les sites de production de Mayenne et Lourdes. Ainsi, en 2023, ce sont plus de 570 machines qui ont enchaîné des cycles d'utilisation intensive pour vérifier la fiabilité de leurs pièces et composants, avec au total plus de 5,7 millions de tasses de café réalisées ! La fiabilité des logiciels embarqués des machines à café automatiques est également testée, leur bon comportement étant vérifié dans plus de 2 700 contextes différents.

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 délais de validation, et l'auto-certification des produits, tout en respectant évidemment les normes internationales en vigueur. Les **emballages** font aussi l'objet de nombreux tests car ils doivent préserver l'intégrité du produit depuis la sortie d'usine jusque 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 tests 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. Le laboratoire

contribue également de façon importante à la suppression progressive du polystyrène expansé (PSE) et des sacs plastiques dans les emballages en testant les solutions proposées par les *Business Units* (voir Éco-packaging p. 225).

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 2023, 80,5 % 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.

Les filiales du Groupe SEB dans de nombreux pays constituent également un levier puissant pour une meilleure compréhension des usages de ses produits par les consommateurs. L'analyse des retours sous garantie est particulièrement importante pour les nouveautés qui sont collectées et renvoyées sur leur lieu de conception, là où l'expertise de l'équipe permet une analyse et une réaction rapides si un problème est détecté par les utilisateurs. Ce sont 4 000 produits qui ont ainsi été analysés en 2023 pour la Cuisson Électrique et 3 200 produits côté Soins de la Maison et de la Personne.

En amont du lancement des produits nouveaux, le Groupe procède par ailleurs 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 65).

#### 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. Lors de l'assemblage d'une machine à café à broyeur, par exemple, 70 points de contrôle sont effectués sur la ligne d'assemblage. Sur une année pleine ce sont ainsi 35 millions d'opérations de contrôle réalisées ! 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. En 2023, 5,1 millions de produits ont été prélevés sur l'ensemble des lignes de production du Groupe et le taux de non-conformité a fortement diminué sur les trois dernières années : il a été divisé par plus de deux par rapport à 2020.

Au-delà des processus internes permettant de garantir la sécurité et la qualité des produits, les consignes de sécurité quant à l'usage et/ou le nettoyage des appareils sont explicitées dans les notices d'utilisation des produits à destination des consommateurs. Celles-ci sont présentes dans les emballages et sur le site internet des marques du Groupe.

### QUALITÉ AU SEIN DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

La qualité est une priorité absolue pour les équipes de la Division Professionnelle qui fabrique et assemble des machines à café professionnelles de premier plan, sous les marques WMF, Schaerer et Curtis dans ses usines de Geislingen (Allemagne), Zuchwil (Suisse) et Montebello (États-Unis).

Chaque machine est soumise à un processus d'assurance qualité approfondi, à chaque étape du développement et de la production, avant de quitter l'usine. Les nouveaux modèles subissent des tests complets avant leur mise en série, incluant notamment une analyse préalable et l'élimination des sources potentielles d'erreurs. La qualification des fournisseurs comprend un échantillonnage initial des composants individuels et le suivi des livraisons de pièces achetées. Le suivi qualité est effectué tout au long de la production et est renforcé par un contrôle final complet de chaque machine à café après l'assemblage ; il se poursuit après la livraison aux clients par une analyse détaillée des données après-vente pour garantir une amélioration continue. Enfin, la Division Professionnelle assure la haute qualité de ses composants métalliques en en produisant une grande partie dans son usine de Geislingen.

Cette robuste gestion de la qualité joue un rôle essentiel dans la longévité des machines et la qualité du café que les clients de SEB Professionnel offrent à leurs propres clients, c'est à dire les consommateurs de lieux allant des cafés, aux boulangeries, en passant par les restaurants, stations services, bureaux ou hôtels.

### INNOUITÉ 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 bien au-delà de ce qu'imposent les réglementations.

Dans le cadre de son engagement qualité, il a notamment mis en place une information « Tefal s'engage/Tefal commitment » déployée depuis plusieurs années pour garantir notamment l'innocuité pour le consommateur de ses articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal. Cet engagement passe plus spécifiquement par :

- **le 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 ;
- **un niveau d'exigence supérieur à la réglementation** : ajustement constant aux meilleures techniques de mesures, seuils de contrôle des substances jusqu'à 10 fois plus stricts qu'exigés et contrôles jusqu'à cinq fois plus fréquents ;
- **l'anticipation des changements de réglementation et l'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. Le Groupe travaille à leur substitution en cohérence avec son engagement à protéger la santé des consommateurs et de ses employés, ainsi que l'environnement. À titre d'exemple, les alkyls perfluorés et polyfluorés (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 place pour tenir compte des besoins des consommateurs qui font leurs achats en ligne. En France, par exemple, le taux de satisfaction des consommateurs a connu une amélioration de 15 % entre 2022 et 2023 <sup>(1)</sup>.

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 209).

### Informer le consommateur

En plus des consignes de sécurité, utilisation et maintenance décrites dans les notices d'utilisations présentes dans les emballages des produits et sur les sites internet des marques, 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.

### Service pour les machines à café professionnelles

L'excellence du service client est une priorité pour la Division Professionnelle. Grâce à une équipe service après-vente internalisée et impliquée dès le début du processus de développement, la Division Professionnelle peut offrir à ses clients un service d'entretien et de réparation fluide.

Les activités de service, notamment l'installation, la maintenance et la réparation, contribuent aux émissions de carbone de la Division Professionnelle, car les techniciens de service doivent souvent visiter physiquement les machines sur site. Les équipes ont donc mis en place une gamme d'outils numériques visant à réduire à la fois le coût final pour les clients et l'empreinte carbone en minimisant le nombre de visites physiques et en améliorant leur efficacité lorsqu'elles sont inévitables. (Voir Un service pour chaque étape du cycle de vie des machines à café professionnelles, page 211).

(1) Amélioration du CSAT (Consumer satisfaction Index) entre 2022 et 2023, mesuré via une enquête systématique après chaque dossier.

### 3.4.3 CUISINER SAIN ET DURABLE



RENDRE ACCESSIBLE À TOUS UNE ALIMENTATION, 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.

#### 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

##### RÉSULTAT 2023

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<sup>(1)</sup>. 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 Actifry 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 5 millions de ce multicuiseur dans le monde. En 2022, Cookeo a continué 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 encore plus accessible à tous, le Groupe a développé des applications de marques en 2022, qui sont venues remplacer les applications produits qui existaient auparavant pour un accès plus facile et un contenu encore plus riche. 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.

**À fin 2023, 99 % des principales filiales du Groupe<sup>(2)</sup> avaient déployé une ou plusieurs applications produits ou marques, facilitant ainsi le fait-maison pour tous.**

(1) 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.

(2) 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.

Au-delà des applications, les filiales du Groupe mettent également en place des programmes de sensibilisation sur leurs réseaux sociaux.

En France, par exemple, la marque Moulinex a lancé en 2023 la campagne « Bons plats, bon karma » autour du plaisir au quotidien que procure l'acte de cuisiner maison. Toujours dans la volonté d'être proche de ses utilisateurs, Moulinex a réuni des influenceurs et des consommateurs tirés au sort lors de trois événements à Paris, Lyon et Marseille. Dans chacune de ces grandes villes françaises, ils ont pu cuisiner avec de nouveaux produits de la marque pour réaliser des recettes simples à recréer de retour à la maison. Après ces bons moments partagés autour de bons plats et grâce aux centaines de contenus créés par les influenceurs sur Instagram et TikTok, ce sont plus de 1,5 million d'impressions enregistrées pour inspirer de nombreux *followers* à se faire plaisir en préparant des recettes fait-maison.

En Belgique, depuis 2021 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 plusieurs repas) pour éviter le gaspillage. Le tout est préparé dans des appareils du Groupe, Cookeo ou iCompanion par exemple, le plus souvent avec des produits locaux et de saison. La coopération avec Sandrine Corman a été prolongée en 2023.

En Espagne, depuis 4 ans, la filiale a mis en place un partenariat entre la marque Moulinex et Carlos Ríos, nutritionniste espagnol, auteur et influenceur sur les réseaux sociaux (plus de 4 millions d'abonnés Instagram) qui partage des informations et des astuces sur une alimentation saine, en mettant l'accent sur l'importance de consommer des aliments entiers et d'éviter les produits ultra-transformés. Il prône une approche équilibrée de la nutrition en encourageant les gens à faire des choix éclairés concernant les aliments qu'ils consomment.

## 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

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 <sup>(1)</sup>. Au-delà des effets positifs sur la santé, l'adoption d'un régime flexitarien <sup>(2)</sup> conduit à une réduction de plus de 40 % de l'empreinte carbone <sup>(3)</sup>.

En 2023, une étude internationale entreprise par les équipes des centres d'excellence Science de l'alimentation et Connaissance des Consommateurs du Groupe SEB (voir Dynamique d'Innovation et Développement Durable p. 193) a confirmé l'intérêt des consommateurs pour cette transition. Menée en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, elle a mis en lumière l'importance accordée par les consommateurs aux bienfaits pour la santé d'une alimentation plus végétale et leur recherche de plaisir à travers de nouveaux plats sans viande plus créatifs. Elle a également souligné leur besoin d'accompagnement vers des solutions innovantes pour réussir leur transition personnelle ou familiale. Ces résultats corroborent ceux issus d'une étude menée par le centre d'excellence Science de l'alimentation dans le cadre du projet Territoires d'Innovation « Dijon Alimentation durable 2030 » porté par la métropole de Dijon (voir Collaborations et partenariats, p. 202).

### Une Charte des recettes saines et durables

Pour accompagner ce mouvement, le **Groupe a élaboré une Charte des recettes salées saines et durables, disponible depuis 2019, très largement en avance sur la feuille de route initiale.** 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.

### 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 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. Entre mise à niveau de certaines recettes proches de l'objectif, utilisation accrue ou accommodation des légumineuses, et développement d'un pack de recettes flexitariennes, le taux de 30 % de recettes salées saines et durables a été **atteint dès 2021**.

(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.

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 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 chaque étape du «mieux manger»**

L'histoire du Groupe SEB est jalonnée d'innovations technologiques au service d'une cuisine saine, durable et en phase avec son temps. Pendant les trente glorieuses, en 1953, la marque SEB invente la Cocotte-Minute® légendaire dont la cuisson vapeur sous pression des aliments permet une cuisson deux fois plus rapide, une réduction d'énergie tout aussi importante et une meilleure conservation des nutriments des aliments. 70 ans plus tard, à l'ère connectée, les marques Tefal, Moulinex, Krups ou encore All-Clad et WMF, proposent des applications mobiles et des sites web grâce auxquels de nombreuses solutions autour du « bien manger » sont à la portée d'un simple clic.

En effet, la qualité de l'alimentation, mais aussi le plaisir de manger et de faire à manger pour soi-même et pour ses proches ont toujours été au cœur de l'offre des marques du Groupe. Celles-ci s'attachent à comprendre l'évolution des habitudes des consommateurs et des enjeux qui les motivent, y adaptant leur offre pour les accompagner à chaque étape de leur parcours autour des aliments et de la cuisine. Du choix des ingrédients à l'accommodation des restes, en passant par la préparation et la cuisson des plats en phase avec ses goûts, la composition de son entourage ou l'attention portée à la préservation de la planète, les marques du Groupe proposent des solutions pertinentes, pratiques et inspirantes, qu'il s'agisse d'appareils électriques et articles culinaires innovants ou de services qui rendent leur utilisation encore plus simple et personnalisée.

Ainsi, les innovations produits et services du Groupe continuent d'accompagner les consommateurs avant, pendant et après la préparation de tous leurs repas.

#### **INNOVER POUR INSPIRER, FACILITER, PERSONNALISER**

Les applications mobiles et les sites web du Groupe SEB sont des outils précieux et disponibles en continu pour le consommateur avant même d'aller faire ses courses. Pour celui qui cherche des idées repas pour sa famille nombreuse, pour une soirée entre amis ou pour lui tout seul. Pour celui qui a besoin d'informations santé ou nutrition. Et encore pour celui qui est à la recherche des conseils pour consommer et cuisiner tout en limitant son impact sur l'environnement avec des recettes moins carnées.

En 2022, le Groupe a lancé des applications de marques, en lieu et place des applications produits existantes : d'un seul clic 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, All-Clad et WMF, ont toutes désormais leurs applications adaptées en fonction des langues et cultures des consommateurs dans 50 pays à travers le monde. Elles ont été téléchargées 4,6 millions de fois depuis 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 végétariens 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<sup>(1)</sup>. 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. Nutri-Score informe désormais les consommateurs allemands également, suite à son intégration à l'application de la marque WMF, lancée fin 2023.

Autre nouveauté majeure pour 2023, le lancement de la nouvelle fonctionnalité « Planification des repas ». Lancée d'abord en France, puis en Espagne, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni, elle est désormais disponible à travers le monde et permet aux utilisateurs de créer un planificateur hebdomadaire des repas, d'ajouter leurs recettes favorites et transférer les ingrédients nécessaires à leur liste de courses. C'est un gain de temps qui facilite l'organisation des repas du foyer et favorise encore davantage le fait-maison.

Tout comme ces 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. Depuis cette année ils peuvent également visionner des vidéos autour de recettes zéro gaspillage, d'astuces pour perfectionner des tours de main ou encore de conseils pour personnaliser leur recette en fonction de leur régime alimentaire.

#### **INNOVER POUR BIEN CUISINER, TOUJOURS**

Depuis le lancement de sa première Cocotte-Minute®, le Groupe SEB a toujours su innover pour proposer des articles culinaires et des produits de Petit électroménager performants qui facilitent la vie des consommateurs et qui répondent aux évolutions de leurs attentes, besoins et aspirations, y compris en matière de gourmandise, santé et durabilité.

(1) 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.

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. La Cocotte-Minute® légendaire de 1953 a été la première d'une longue lignée d'appareils permettant une cuisson vapeur sous pression plus rapide pour plus de nutriments et moins de consommation d'énergie, lignée qui a connu le lancement en 2022 de la nouvelle gamme de Cocotte-minute® Clipso Now, dotée d'un assistant minuteur pour la cuisson, et en 2023 de la Cocotte-minute® **Clipso Minut' Eco** Respect. Fabriquée en acier inoxydable recyclé à 80 %, cette dernière est conforme aux cinq critères de l'éco-conception du Groupe SEB (voir Éco-conception, page 222).

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.

Innovation qui favorise la cuisine maison lancée en 2023, le cuiseur multifonction cinq-en-un **Cook In One** de Moulinex remplace à lui seul un four, une plaque de cuisson, une casserole, une plancha et un appareil à sandwich. Simple à utiliser et à nettoyer, il offre huit programmes automatiques pour une cuisson plus rapide de recettes variées, de quoi inspirer les débutants ou les pressés à préférer le fait-maison aux plats préparés ou au *fast-food*.

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**.

#### INNOVER POUR MOINS GASPILLER...

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.

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.

Quand on est seul, cuisiner des quantités pour plusieurs repas ou personnes peut aussi conduire au gaspillage. La tendance émergente de vouloir préparer une portion unique a été confirmée par l'équipe Connaissance des Consommateurs (voir Dynamique d'Innovation et Développement Durable p. 193) en 2023. Le Groupe travaille donc sur des solutions permettant de cuisiner des portions individuelles pour répondre aux besoins d'un nombre grandissant de personnes, de l'étudiant pressé à la personne âgée en passant par le professionnel en télétravail. C'est plus pratique pour le consommateur et aussi plus durable car cela évite le gaspillage.

Enfin, le Groupe a fait un 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 dans *Too Good to Go*, entreprise qui a développé une 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.

#### ... MIEUX CONSERVER...

L'offre de produits du Groupe comporte aussi des boîtes de conservation des aliments. Elles connaissent depuis quelques années 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.

Dans un souci d'exemplarité et de praticité, ces boîtes 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 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.

#### ... ET MOINS JETER D'EMBALLAGES

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 micro filtrée 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. Toujours dans cette logique, SEB Alliance a pris une participation minoritaire dans la start-up aum, pour « arrêtons l'usage unique

maintenant ». Conçue et assemblée en France, la machine auum offre une alternative au gobelet jetable, permettant de nettoyer, de désinfecter et de sécher un verre en quelques secondes, avec une faible quantité d'eau et sans produit chimique. auum a pris pour mission d'aider les entreprises à supprimer les 5 milliards de gobelets jetables encore consommés chaque année en France.

### 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, services et fonctionnalités associés (recettes, listes de courses, suggestions culinaires...). 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 six 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.

Toujours dans l'optique de promouvoir l'alimentation durable – et notamment les bienfaits des légumineuses pour l'organisme et pour la planète, le Groupe SEB a entamé en 2023 un partenariat avec AgroSup Dijon, grande école qui forme des ingénieurs en agroalimentaire. L'idée est de former de futurs ingénieurs aux techniques culinaires des légumineuses et faire profiter le plus grand nombre de leurs avantages nutritionnels et environnementaux. En effet, soja, pois chiches, fèves, lentilles et autres haricots secs, sont sources de protéines végétales et représentent ainsi une bonne alternative aux protéines animales. Elles contiennent de plus des fibres ainsi que de nombreux minéraux et vitamines. Enfin, les légumineuses présentent un intérêt écologique indéniable : elles ne nécessitent pas d'engrais azotés, fertilisent naturellement les sols, et leur culture est peu gourmande en eau contrairement à la production de viande. Ainsi, il faut 6 fois plus d'eau pour produire 1 g de protéine de viande de bœuf que pour produire 1 g de protéine de légumineuses <sup>(1)</sup>.

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/cheffes 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. Il a également donné vie à un livre, disponible en librairie depuis septembre 2023, qui reprend non seulement le titre du compte Instagram, mais aussi les ingrédients principaux des contenus qui ont fait son succès en ligne.

En 2019-2020, le Groupe s'était 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 3 ans à la semaine nationale sans viande en communiquant sur les bénéfices d'une alimentation moins carnée sur son site et ses réseaux sociaux. En 2023, pour la deuxième année consécutive, cette participation a été renforcée grâce à une collaboration avec plusieurs distributeurs locaux et avec le créateur de kits repas Hello Fresh.

Autre exemple avec le partenariat de Tefal avec Jamie Oliver qui a fêté ses 20 ans en 2023. Initié en 2003 afin de promouvoir le fait-maison et une alimentation équilibrée et gourmande, le développement durable est également un élément du partenariat, marqué cette année avec la décision en janvier d'adopter des matériaux recyclés, qu'il s'agisse d'aluminium ou d'acier inoxydable, pour toutes ses casseroles et poêles (hors poignées et couvercles). Les emballages de la gamme *Jamie Oliver by Tefal* respectent les critères éco-packaging du Groupe SEB (voir page 225) : ils sont en carton recyclé à 90 % sans aucun élément en plastique ou en polystyrène. Le célèbre cuisinier britannique reste toujours fortement engagé sur les thématiques du « bien manger ». 70 % des recettes qu'il prépare et poste sur les comptes Tefal sur les réseaux sociaux suivent ses *Healthier Every Day Guidelines*, et au moins 50 % sont sans viande et utilisent des ingrédients de saison. En 2023, son programme *Jamie's Ministry of Food*, dont la mission est d'encourager le retour à une cuisine plus saine, notamment dans les cantines scolaires, a lancé les *Good School Food Awards*. Tefal s'y est associé en finançant le *Catering Award*, destiné aux équipes qui préparent les repas dans les cantines, et a offert une batterie de cuisine *Jamie Oliver by Tefal* à l'équipe gagnante. Une gamme élargie de produits *Jamie Oliver by Tefal* est déjà proposée dans une trentaine de pays et s'enrichira en 2024 d'une nouvelle gamme de poêles en céramique.

(1) *Water Footprint Network*.

### 3.4.4 MIEUX VIVRE CHEZ SOI



AIDER CHACUN À MIEUX VIVRE CHEZ LUI, QUELS QUE SOIENT SON ÂGE ET SA SANTÉ



#### UNE MAISON SAINNE

##### OBJECTIF GROUPE SEB

Créer un programme de sensibilisation autour de la maison saine dans les principales filiales

##### RÉSULTAT 2023

77 % des filiales principales couvertes par l'application Pure Air by Rowenta

3

Les programmes de sensibilisation autour de la maison saine passent essentiellement par le 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 2023, les consommateurs de 77 % des principales filiales <sup>(1)</sup> 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. L'accueil positif de la campagne a conduit à son extension tout au long de l'année 2023, et elle se poursuivra également en 2024. 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 via ses ambassadeurs. Parmi les actions entreprises en 2023, citons la diffusion d'astuces pour « une utilisation des produits plus respectueuse de l'environnement », « une utilisation responsable de l'eau à la maison » ou « Comment agir pour un Noël plus durable ».

#### Linge et sols assainis sans produits chimiques

Assainir, désodoriser, défroisser. Le Groupe SEB innove depuis de nombreuses années pour maîtriser les nombreux avantages de la vapeur : d'abord dans le soin du linge avec les fers à vapeur, puis les centrales vapeur et les défroisseurs et ensuite dans le nettoyage des sols avec les aspirateurs vapeur. La vapeur, en effet, est une arme « santé » efficace dans la chasse aux bactéries, virus et autres germes qui peuvent se nicher dans le linge, sur les sols et d'autres surfaces

de la maison. Elle est également un allié durabilité car elle permet de limiter le recours aux produits chimiques et d'espaçer les lavages des vêtements et du linge de maison, conduisant à consommer moins d'eau et réduire la pollution par les détergents et les microfibres.

Elle entre donc tout naturellement dans de nombreuses solutions proposées par le Groupe. 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 germes et des bactéries, grâce à l'action ultra-efficace de la vapeur. Un atout, notamment pour les personnes allergiques et les parents de jeunes enfants. Sa version lancée en 2020, **Clean & Steam Révolution**, gagne en légèreté et compacité, quand son grand frère **Clean & Steam Multi** permet de nettoyer non seulement les sols mais aussi tous types de surfaces grâce à sa cleanette détachable et à ses nombreux accessoires (joints, sanitaires, cuisine...), pour un résultat parfait et sain dans toute la maison !

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 des tests confiés à des laboratoires indépendants 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. En espaçant les lavages et évitant le pressing industriel, il réduit également la consommation d'eau et d'énergie et prolonge la vie des vêtements.

(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.

### 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 HEPA à trois niveaux : préfiltre, filtre à charbon actif pour lutter notamment contre les odeurs, filtre à particules (Allergy+) (voir ci-dessous)

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 innove sans cesse dans le domaine des purificateurs multifonctions. En 2023, **Eclipse 3 en 1 Connect** complète la gamme. 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 régulant par rapport à la température ambiante. Contrôler ce produit est simple, grâce à son application

dédiée permettant une utilisation aisée et intuitive grâce aux nombreux indicateurs de qualité de l'air intérieur et extérieur.

Les recherches du Groupe sur les bienfaits d'un air plus pur s'intéressent également au lien direct et éprouvé entre la qualité de l'air, la santé et la qualité du sommeil perçue par l'utilisateur. C'est une piste de travail prometteuse pour le Groupe, alors que 30 % de la population mondiale adulte connaît des troubles du sommeil. Pour la poursuivre, le Groupe peut compter sur les compétences de ses Centres d'expertise Matériaux et Électronique, énergies et moteurs (voir Dynamique d'Innovation et Développement Durable, page 193) et dans celles liées au contrôle de la qualité d'air d'Ethera, *start-up* spécialisée dans laquelle il a investi en 2013, avant d'en prendre le contrôle à 100 % en décembre 2022.

### 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, même celles aussi petites que les virus <sup>(1)</sup>.



Ethera, filiale du Groupe spécialisée dans le traitement et la qualité de l'air a été doublement primée en 2023 lors de la 4e édition du Challenge AIRLAB Microcapteurs organisé par Airparif (l'Association Agréée de Surveillance de la Qualité de l'Air en Île-de-France) et son laboratoire d'innovation ouverte, AIRLAB.

Le Mini XT a été primé dans la catégorie des capteurs multi-pollution intérieurs les plus précis et le NEMo dans celui du suivi de la qualité de l'air extérieur.

(1) 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.

## DES PRODUITS AU DESIGN INCLUSIF

## OBJECTIF GROUPE SEB

Développer une gamme de produits inclusifs par grande famille de produits

## RÉSULTAT 2023

- 2020 : *Good design playbook*
- 2021 : gamme Includeo

Le design inclusif est un enjeu important pris en compte dans le processus de développement produits du Groupe SEB, qui vise à garantir que les produits soient accessibles au plus grand nombre possible de personnes. L'observation de la manière dont différents groupes de population utilisent les produits et leurs besoins spécifiques est une priorité quotidienne pour l'équipe Design du Groupe et ses experts en ergonomie (voir Dynamique d'Innovation et Développement Durable p. 193).

Cette approche inclusive axée sur l'utilisateur permet au Groupe de développer des produits à la fois efficaces, faciles et agréables à utiliser pour un large éventail de personnes à toutes les étapes de la vie. Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité sensorielle, physique ou cognitive limitée : blessure, maladie, âge avancé... Certaines situations peuvent aussi être limitantes, comme le fait de tenir un enfant en bas âge dans les bras. Qu'il soit permanent, temporaire ou situationnel, le handicap peut affecter la mobilité ou la limitation de ses moyens moteurs, le toucher, la vision, l'audition ou la parole. Innover pour offrir des solutions qui reconnaissent les besoins de tous fait partie intégrante de la Responsabilité sociale du Groupe SEB et devient de plus en plus important à mesure que la population mondiale vieillit.

## Formalisation du processus de Design Inclusif

En 2021, la démarche de design inclusif a été expérimentée sur une première phase d'analyse par les équipes Innovation (Recherche, Marketing, Design, Développement) sur six familles de produits afin d'améliorer l'accessibilité des prochaines gammes. Dans le même temps, le Groupe a mis au point une méthodologie inclusive qui est devenue partie intégrante du processus de conception des produits en 2022. Elle a fait l'objet d'une formation spécifique pour accompagner sa mise en œuvre.

Cette nouvelle étape renforce la prise en compte de la diversité des profils des consommateurs. 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 ont également été élargis pour inclure 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 Nettoyage de la maison. 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. Les deux études ont impliqué des consommateurs en situation de handicap recrutés par l'APF France Handicap et ont été menées soit à leur domicile, soit au siège du Groupe SEB à Écully. Dans l'étude sur le Nettoyage de la maison, ces utilisateurs ont testé cinq types d'aspirateurs : un robot, un modèle à batterie sans fil, un modèle traîneau avec fil, un aspirateur vapeur et un modèle léger type balai,

tandis que l'étude sur la Préparation culinaire comparait deux types différents de hachoirs et de coupe-légumes.

Les résultats des deux études ont été analysés en 2023. Concernant les produits de Nettoyage de la maison, ils ont montré que tandis que les utilisateurs appréciaient le modèle balai pour son poids léger et sa polyvalence, le robot offrait le plus d'avantages, en particulier une plus grande autonomie dans la vie quotidienne. Les équipes Marketing évaluent maintenant la possibilité d'ajouter à l'avenir un nouveau modèle d'aspirateur robot simplifié, avec des marquages et une interface utilisateur plus clairs, à la gamme. Les principales conclusions de l'étude sur la Préparation culinaire étaient la nécessité d'une manipulation plus facile, de marquages plus clairs et de fonctionnalités de sécurités renforcées, et ces informations contribuent actuellement au développement d'une nouvelle gamme de petits appareils électriques de préparation culinaire.

Un guide du *Good design en open source*

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.

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.

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.

### 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 succès est également au rendez-vous sur le plan commercial. Disponibles à travers l'Europe : les ventes des produits Includeo ont doublé pendant sa deuxième année de commercialisation. Elles ont augmenté à nouveau de 15 % en 2023, et étaient particulièrement fortes en Allemagne et au Royaume-Uni, avec plus de 150 000 produits vendus dans toute la région EMEA. Ils bénéficient également

de notes élevées de la part des consommateurs, avec une note moyenne de 4,75 attribuée par les utilisateurs français sur amazon.fr et de 4,65 attribuée par les utilisateurs britanniques sur « currys.co.uk », accompagnées de commentaires positifs sur leur élégance, leur finition, leur légèreté et leur praticité.

### 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 renforcer davantage ses efforts en matière de *Design* inclusif, le Groupe SEB partage son approche avec des étudiants d'écoles de *design* qui l'incorporent dans leurs projets, lesquels alimentent à leur tour les *best practices* du Groupe. En 2023, sur la base de son expérience avec le *Good Design Playbook*, il a été invité à rejoindre la Chaire Technologie pour le Changement de l'École Polytechnique française, en partenariat avec l'APF France Handicap. Cela impliquera la production d'un Livre Blanc sur la promotion de l'intégration du *Design inclusif* dans les processus des équipes travaillant sur toute la chaîne de création de valeur (Marketing, Design, Développement...).

### 3.4.5 UN CAFÉ DE QUALITÉ PROFESSIONNELLE

En 2016 avec l'acquisition de WMF, le Groupe est entré dans le secteur des machines à café professionnelles. S'il étend progressivement sa présence d'autres segments culinaires, le café reste son point d'ancrage initial et majeur, à date, dans le marché de l'équipement professionnel et semi-professionnel. Les machines à café professionnelles produites dans les usines du Groupe SEB à Geislingen (Allemagne), Zuchwil (Suisse) et Montebello (États-Unis) sous les marques WMF, Schaerer et Curtis sont utilisées plusieurs fois par jour et souvent sept jours sur sept dans une grande variété de locaux, allant des chaînes de café aux boulangeries, en passant par les cafés, restaurants, stations services, bureaux et hôtels. Ces machines, *leaders* sur le marché, sont à la pointe de la nouvelle technologie, et permettent de produire des boissons délicieuses et de haute qualité et de soutenir les clients de la Division professionnelle dans leur utilisation durable.

La **consommation d'ingrédients** – café, lait et eau – et la **consommation d'énergie** <sup>(1)</sup> pendant la préparation sont les principaux contributeurs aux émissions de carbone d'une tasse de café, et les équipes sont donc pleinement engagées dans le développement de technologies permettant à leurs clients d'en faire un usage le plus vertueux possible. Concernant la consommation d'ingrédients, des fonctionnalités innovantes contribuent à augmenter le rendement et à éviter le gaspillage de café et de lait, et permettent une utilisation plus facile des alternatives au lait d'origine animale. Les technologies de nettoyage optimisent également l'utilisation de l'eau et des agents de nettoyage, ainsi que la durée de vie des machines. Concernant la consommation d'énergie des machines, des technologies de chauffe innovantes, l'amélioration de l'isolation, et les processus de nettoyage repensés, contribuent à améliorer **l'efficacité énergétiques des produits**.

#### L'IMPACT CLÉ DES INGRÉDIENTS

Non seulement le café et le lait sont les ingrédients les plus importants de chaque boisson à base de café, mais ils représentent également la majeure partie des émissions de carbone d'une tasse de café moyenne.

Le **lait** est responsable de la plus forte proportion de ces émissions lorsque toutes les étapes de la chaîne de valeur sont évaluées (chaînes de valeur du café et du lait, préparation de la boisson, chaîne de valeur de la machine). Pour réduire sa contribution, les fonctions *Dynamic Milk* de WMF et *Best Foam milk* de Schaerer, permettent d'offrir deux alternatives de lait différentes, facilitant ainsi l'utilisation

de laits d'origine végétale, avec un moindre impact. De plus, ces deux fonctions permettent au lait d'être moussé selon les attentes des consommateurs les plus exigeants, tout en utilisant de l'air pour augmenter le rendement du lait et limiter sa consommation.

Les machines des deux marques intègrent également la fonction *Dynamic Coffee Assist* brevetée, qui assure une surveillance constante du processus de brassage et de la quantité de marc de café utilisée afin de maintenir un arôme constant et d'optimiser l'utilisation du **café**.

Enfin, l'utilisation efficace de **l'eau** est également une priorité dans la conception des machines à café professionnelles du Groupe, tant pour la préparation des boissons que pour l'entretien et le nettoyage. Les filtres à eau éliminent les contaminants tels que le chlore, le tartre, ou les métaux lourds, améliorant ainsi l'arôme et le goût du café mais aussi les performances de la machine, ce qui permet de prolonger sa durée de vie et de limiter les besoins en maintenance.

#### INNOVATION POUR PLUS D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'accompagnement personnalisé des clients par les experts de la Division professionnelle leur permet de sélectionner la bonne machine à café, **ajustée en fonction de leur besoin** en capacité de tasses par jour et garantit que seule l'énergie nécessaire pour cette capacité de tasses est fournie.

Les équipes Développement produits s'intéressent aussi à l'amélioration de **l'isolation des machines** : celle-ci a démontré un potentiel significatif pour renforcer la rétention de la chaleur dans les résistances qui sont les principales sources de perte d'énergie dans les machines, et de nouveaux progrès dans ce domaine sont prévus pour 2024.

Les machines proposent aussi un **mode Eco**, qui permet de réduire la température de chauffe et d'optimiser encore l'efficacité énergétique. Ce mode est particulièrement utile pour les machines qui ne sont utilisées que pendant les heures de pointe, puis restent en mode veille pendant des périodes plus longues : elles offrent la possibilité de régler des plages horaires sur mesure pour des économies d'énergie maximales.

Enfin, les **systèmes de nettoyage** entièrement automatiques tels que *Auto Clean* et *ProCare* garantissent les normes d'hygiène les plus élevées tout en évitant le gaspillage de produits de nettoyage, d'énergie et d'eau.

(1) Seule la consommation d'énergie fait partie du périmètre de calcul du bilan de gaz à effet de serre du Groupe, en accord avec le GHG protocol. La consommation d'ingrédients est hors périmètre.

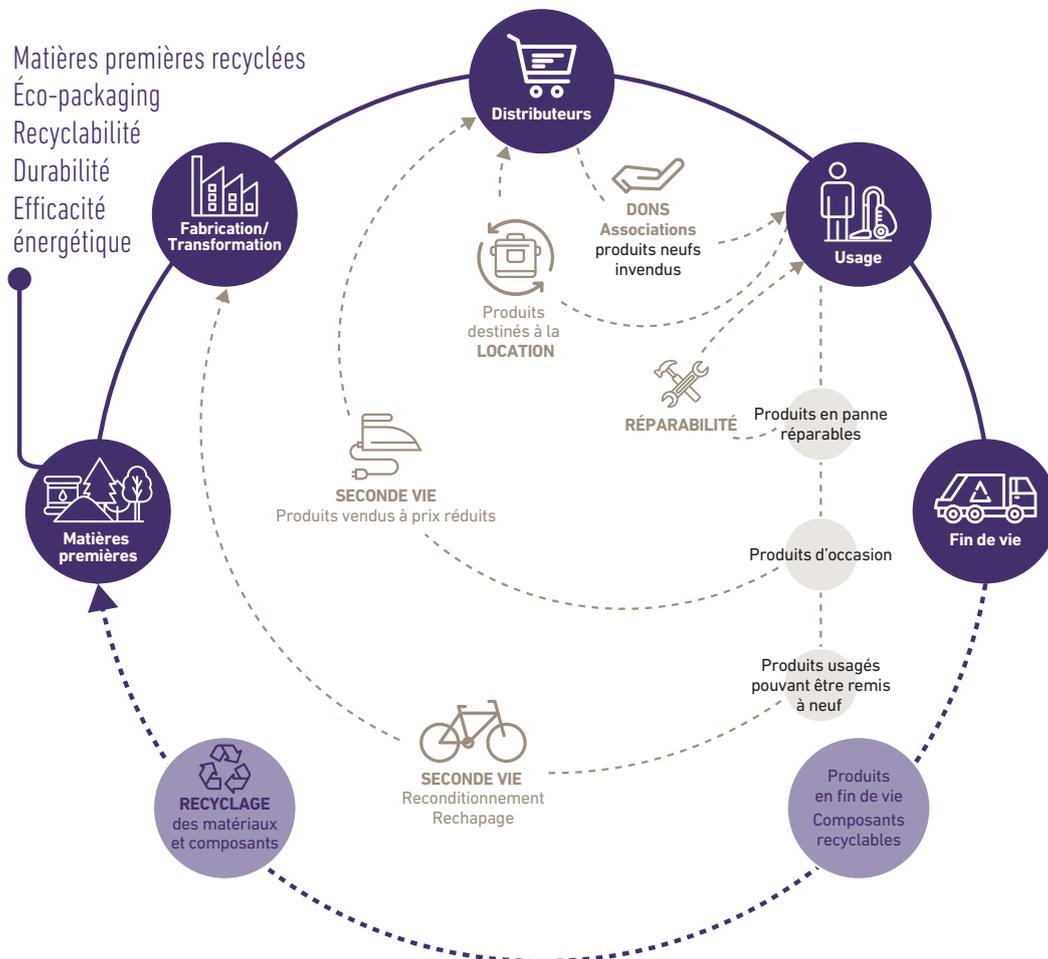
## 3.5 Révolution circulaire



### INSCRIRE NOS PRODUITS ET SERVICES AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Conscient de longue date de l'épuisement des ressources naturelles et de l'augmentation constante des déchets, le Groupe SEB a été pionnier dans le domaine de l'économie circulaire et s'est engagé depuis de nombreuses années vers un modèle économique responsable en repensant ses modes de conception, de production et de commercialisation. Sa démarche s'inscrit à toutes les étapes de l'économie circulaire en conjuguant plusieurs leviers et en accompagnant les consommateurs vers une utilisation plus éco-responsable :

- prolonger la durée de vie notamment à travers la réparabilité (voir 3.5.1 « Concevoir des produits qui durent ») ;
- favoriser le recyclage en fin de vie et l'utilisation de matériaux recyclés (voir 3.5.2 « Inscrire les produits dans la boucle du recyclage ») ;
- offrir plusieurs vies aux produits à travers la seconde main et l'usage mutualisé (voir 3.5.3 « Offrir plusieurs vies aux produits »).



Dans cette optique, le Groupe n'agit pas seul mais s'est impliqué 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, a été mise en ligne début 2023.

### 3.5.1 CONCEVOIR DES PRODUITS QUI DURENT

Fort de son savoir-faire industriel, le Groupe a été précurseur en matière de durabilité des produits, particulièrement à travers sa politique de réparabilité économique amorcée il y a plus de 15 ans. Son engagement est au demeurant régulièrement reconnu, et notamment par ses clients : en 2023, la 6<sup>e</sup> édition du Baromètre du SAV des enseignes françaises Fnac-Darty a placé une nouvelle fois les produits du Groupe en haut du classement.

## FNAC DARTY

Ce baromètre permet aux consommateurs de faire un choix éclairé sur plus de 80 familles de produits du marché de l'équipement *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. Cette dernière édition confirme l'excellente performance du Groupe : sur les 37 catégories de petit électroménager (univers cuisine, beauté et entretien de la maison) étudiées, les marques et les produits du Groupe SEB obtiennent la plus haute marche du podium dans 28 des cas. Cette caractéristique remarquable est également mise en avant dans une étude du même type réalisée en Belgique par le distributeur Vanden Borre avec un classement sur le podium dans 13 familles de produits dont 10 en première place.

3

#### RÉPARABILITÉ

##### OBJECTIF GROUPE SEB

##### RÉSULTAT 2023

Plus de 90 % des produits électroménagers avec engagement « 15 ans réparable au juste prix » (pour Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups et WMF)

91 %

#### Plus de 90 % de produits <sup>(1)</sup> « 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. Elle contribue ainsi à limiter l'empreinte carbone en évitant les émissions liées à la fabrication 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 a été pionnier dans ce domaine, se fixant pour objectif d'offrir des produits de qualité et 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 a été porté à 15 ans et l'effort sur le coût des réparations a été renforcé pour proposer des tarifs très accessibles. 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 2023, plus de 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 emballage (produits à destination des consommateurs, des marques Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups et WMF en Europe, Asie, Moyen-Orient et Afrique, ainsi que Seb et Calor en France et Belgique). Le Groupe a donc dépassé l'ambition qu'il s'était fixée en 2018 : en effet la démarche de réparabilité s'est renforcée à travers une extension de la période de mise à disponibilité des pièces détachées (de 10 à 15 ans) et un effort accru sur l'accessibilité économique de la réparation (notamment à travers les forfaits réparation lancés en 2021, voir ci-dessous).

En outre, depuis fin 2022, une grande partie des produits fabriqués 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'autocuiseurs, 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.

(1) Produits à destination des consommateurs, activité professionnelle exclue.

### 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 3.6.5 *Éco-conception* p. 222). Dès l'origine, les produits sont pensés pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces altérées par l'usure ou cassées sous l'effet d'un choc ou d'une chute. 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 83 % en 2023.

### Un forfait réparation attractif qui se déploie en Europe

Réparer plutôt que remplacer, y compris pour les produits hors garantie : le Groupe SEB s'attache à 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. Cette démarche unique atteste une nouvelle fois d'un vrai comportement de leader du marché, avec une vision claire des enjeux ; le Groupe est ainsi devenu le premier acteur du petit électroménager à proposer un forfait réparation, et il est à ce jour le seul à proposer un forfait tout compris et économiquement intéressant.

Depuis mi-2020, ce forfait réparation est applicable à l'ensemble des marques couvertes par l'engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » en France. Le consommateur peut l'acheter 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).

### 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.

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 expédiées sous 24 à 48 h en Europe de l'Ouest, ce délai pouvant atteindre au maximum quatre jours ailleurs dans le monde.

Près de 8 millions de pièces détachées sont stockées dans les entrepôts centraux du Groupe à Faucogney, dans l'est de la France

(30 000 m<sup>2</sup> de surface de stockage). En 2020, le Groupe a par ailleurs augmenté sa capacité de stockage de pièces détachées et accessoires à Hong Kong : le nouvel entrepôt local, deux fois plus grand qu'auparavant, 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 280 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 **près de 70 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<sup>e</sup> 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 et la Région Ile-de-France, 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) ;
- reconditionnement de produits (récupérés majoritairement dans le cadre du service après-vente) pour revente sur place, à prix solidaire ;
- sensibilisation du grand public à une consommation responsable.

En 2023, RépareSeb a obtenu la labélisation QualiRépar : ce label permet aux consommateurs qui apportent leurs produits à réparer dans l'atelier parisien de bénéficier d'une remise immédiate sur le montant de la réparation, grâce au bonus réparation mis en place par l'État français. RépareSeb, en tant que réparateur labellisé QualiRépar, est également référencé dans l'annuaire dédié, bénéficiant ainsi d'une belle visibilité et qui attire plus de consommateurs à venir réparer leurs produits.

En 2023, RépareSeb a réparé ou reconditionné plus de 15 000 produits et évité ainsi plus de 60 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 2024. 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 2023, plus de 25 % des salariés accompagnés étaient des femmes et la volonté est de faire progresser ce chiffre grâce à des actions spécifiques pour identifier leurs candidatures.



Un projet multirécompensé :

- Médaille d'argent de la nuit de la RSE, catégorie « co-constructions » en 2023,
- Prix de l'entreprise éthique Sopra Steria, dans la catégorie « Relation client » en 2022,
- 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 11e édition des Trophées Parisiens de l'économie sociale et solidaire en 2020,
- 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...) et son engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » est largement relayé sur ses produits, sur les sites internet de ses marques ainsi que 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, les villes de Montréal ou de Mexico, ou la métropole du Grand Paris, et dans des universités et grandes écoles en France, en Italie, au Canada, ou en Autriche. Son statut de pionnier et de référence lui a par ailleurs valu la visite des ministres français de la Transition écologique et de la cohésion des territoires et de l'Industrie, qui ont choisi en 2023 le site de Selongey et le 70<sup>e</sup> anniversaire de la Cocotte-Minute (voir 3.4.3 *Cuisiner sain et durable* p. 198) pour mettre en avant la politique sur l'économie circulaire du gouvernement français et pour annoncer le doublement du bonus réparation lancé en 2022 pour certains appareils électroménagers dont les aspirateurs.

L'atelier RépareSeb a également participé à la première édition des journées internationales de la réparation qui se sont tenues du 20 au 22 octobre 2023 en France, sous le haut patronage du Ministre de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, avec l'organisation de portes ouvertes. Au programme : des visites guidées et des ateliers de réparation en binôme avec un salarié en parcours d'insertion, afin de se retrouver autour de valeurs communes, celles de la réparation et du faire ensemble.

### Un service pour chaque étape du cycle de vie des machines à café professionnelles

Les clients professionnels comptent sur leurs machines pour faire fonctionner leur entreprise et servir du café à leurs consommateurs finaux. Un excellent service tout au long du cycle de vie des machines est donc essentiel à leur succès. La Division Professionnelle de travaille constamment à améliorer les points de contact les plus importants, de l'installation à la maintenance, en passant par la réparation et jusqu'au retrait de la machine.

La durabilité de ses produits est également une priorité clé pour la Division Professionnelle. Elle garantit la disponibilité des pièces de rechange, et donc la **réparabilité** de ses machines à café pendant huit ans après la dernière production en série, qu'elles distribuent 35 ou 350 boissons par jour. Fabriquées selon les normes de **qualité** les plus élevées (voir Qualité chez SEB Professionnel p. 196) dans ses usines de Geislingen (Allemagne), Zuchwil (Suisse) et Montebello (États-Unis), les machines à café professionnelles des marques WMF, Schaerer et Curtis sont conçues et entretenues pour durer.

La Division Professionnelle dispose d'un **vaste réseau de service** comprenant ses propres techniciens dans ses 11 filiales et de partenaires de service certifiés dans le monde entier. Pour réduire l'empreinte carbone liée à ce réseau de service, elle a mis en place une gamme d'outils numériques (postes de travail, surveillance des machines et mises à jour logicielles à distance, modules de formations et tutoriels en ligne) permettant de limiter les déplacements des techniciens tels que des postes de travail de service à distance, la surveillance du service et les mises à jour logicielles à distance pour résoudre les appels de service à distance chaque fois que possible. L'optimisation des itinéraires avec l'aide d'une intelligence artificielle garantit que les plannings des techniciens sont les plus efficaces possible chaque fois qu'une visite client sur site est requise. L'optimisation des stocks est un autre levier clé permettant de garantir la disponibilité en temps voulu des pièces de rechange et de minimiser le nombre de deuxièmes visites sur site. Cette approche permet également d'utiliser des fourgonnettes plus petites avec un impact environnemental moindre. L'électrification de la flotte a également été lancée aux Pays-Bas en tant que marché pilote fin 2023.

### 3.5.2 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 emballages ;
- 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 3.6.5 *Éco-conception* p. 222) 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 polytéréphtalate de butylène (PBT), un plastique recyclable, en remplacement du *Bulk molding compound* (BMC), non recyclable, utilisé dans les gammes précédentes. 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.

En 2023, les familles de produits électriques conçus dans l'année étaient toutes **majoritairement recyclables**.

#### UTILISER DES MATÉRIAUX RECYCLÉS

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023	RÉSULTATS 2023
■ 50 % de matériaux recyclés dans les produits fabriqués et <i>packaging</i>	48 %
■ Multiplier par deux le plastique 100 % recyclé dans nos produits en France en 2025 (réf. 2017)	x 8

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 emballage. Cet objectif a été dépassé dès 2018, date à laquelle le Groupe s'est fixé un nouvel objectif de 50 % de matériaux recyclés dans ses produits et *packaging* à fin 2023.

**À fin 2023, 48 % de matériaux recyclés (matières premières et composants)** entrent dans la fabrication des produits et *packaging* du Groupe et l'objectif est donc quasiment atteint : l'utilisation de matériaux recyclés est devenue 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 six points par rapport à 2022, s'explique par les efforts conjoints des équipes Achats, Industrie et Développement produits qui ont permis des avancées sur tous les types de matériaux.

Matériau	% recyclé 2023	Commentaires
Matières premières métalliques	40 % + 14 pts vs 2022	Très bonne performance sur l'acier inoxydable avec 60 % de matière recyclée (+ 3 pts vs 2022). Aluminium en très forte progression (+19 pts vs 2022) notamment grâce aux excellentes performances des sites de Rumilly (France) et Supor (Chine). Les filières d'approvisionnement de matière recyclée en Asie se développent mais les capacités sont rapidement réservées par d'autres industries ce qui implique pour le Groupe d'anticiper les besoins de matière au maximum pour garantir l'évolution positive du taux de recyclé.
Plastique (matière première et pièces)	5 % + 1 pt vs 2022	Pourcentage en croissance (+ 1 pt vs 2022) malgré les contraintes économiques et techniques à considérer pour les produits du Groupe, liées notamment au contact alimentaire, à l'absence de métaux lourds mais aussi à l'esthétique (le plastique recyclé est très souvent foncé).
Composants (pièces métalliques et électroniques)	44 % + 3 pts vs 2022	La maturité des fournisseurs de composants sur les enjeux RSE s'améliore, ce qui permet de faciliter les échanges et la collecte d'information. La performance des pièces métalliques est en ligne avec celle des matières premières dont elles sont composées. Le marché des fonderies tire la performance vers le haut avec une filière déjà orientée principalement sur l'utilisation de métaux recyclés à plus de 70 %.
Packaging	86 % + 3 pts vs 2022	Sur le périmètre <i>packaging</i> global (boîte décorée, caisse de transport, calage et littérature), la part de matière recyclée progresse encore en 2023 avec + 3 pts versus 2022. La politique éco-packaging (voir 3.6.5 Éco-conception) partagée à l'ensemble des sites du Groupe SEB a permis de continuer à faire progresser les conceptions papier intégrant des fibres recyclées, la substitution du polystyrène expansé par d'autres matériaux comme le carton ou la cellulose moulée ainsi que la suppression des sachets en matière plastique vierge.

### Métaux : davantage d'inox et d'aluminium recyclés dans les articles culinaires

Tous produits confondus, en 2023, l'**acier inoxydable** utilisé par le Groupe est en moyenne à 60 % d'origine recyclée et ce chiffre atteint plus de 83 % dans les articles culinaires en inox fabriqués en Europe. L'utilisation d'inox recyclé génère jusqu'à 75 % de gaz à effet de serre (GES) de moins que l'inox issu de matières vierges <sup>(1)</sup>.

En ce qui concerne l'**aluminium**, en grande partie affecté aux articles culinaires, la part de matière recyclée est moins élevée, mais elle augmente d'année en année grâce à l'implication et à la collaboration des équipes Achats, Marketing et Développement produits. Le Groupe est engagé sur le sujet depuis plus de 15 ans avec le lancement de sa première gamme d'articles culinaires en aluminium 100 % recyclé en 2009 (Natura, sous marque Tefal). L'utilisation d'aluminium recyclé génère 90 % de GES de moins que celle d'aluminium primaire <sup>(2)</sup>. Son utilisation a plus que doublé sur les deux dernières années passant de 17 % en 2022 à 36 % en 2023. Cette évolution est notamment le fruit de l'engagement très volontariste du site chinois de Yuhuan, où la part de l'aluminium recyclé est passée de 17 % en 2022 à 51 % en 2023. À Rumilly (France), berceau historique de la marque Tefal, le site a utilisé au moins 60 % d'aluminium partiellement recyclé en 2023 (+ 25 points vs 2022), dont 46 % d'aluminium 100 % recyclé.

### Plastiques recyclés : des avancées significatives

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 Développement produits : 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... Cela a permis des avancées certaines, avec une accélération sur les deux dernières années. Par rapport au plastique issu des énergies fossiles, l'utilisation de plastique recyclé permet de réduire jusqu'à 70 % les émissions de GES <sup>(3)</sup>.

L'intégration de **plastique** recyclé dans les produits soulève cependant 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 en France (21 % de plastique recyclé en 2023 <sup>(4)</sup>) et la moyenne globale du Groupe (6 % de plastique recyclé en 2023 <sup>(5)</sup>). 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 et notamment la perception de l'usage de matériaux recyclés par les consommateurs dans certains pays. Enfin, l'utilisation de recyclé engendrait jusqu'à présent de fortes contraintes esthétiques avec des coloris très foncés.

(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) Évaluation environnementale du recyclage en France selon la méthodologie de l'analyse de cycle de vie, ADEME, 2017.

(4) Matières premières plastiques uniquement, pièces plastiques exclues.

(5) Matières premières plastiques uniquement, pièces plastiques exclues.

#### DES PARTENARIATS ET UN RÔLE DE PIONNIER

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. Depuis 2021, cette évolution concerne la majorité 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 travaille avec les deux principaux fournisseurs de polypropylène recyclé du pays que sont Raposo plastico et Wise. Ceux-ci se fournissent et financent de manière responsable les coopératives de collecteurs de déchets plastiques qui permettent d'aider une partie des populations pauvres du pays. Il en est de même en Colombie. Certaines pièces des ventilateurs produits localement sont ainsi constituées à partir de 50 à 80 % de plastique recyclé. En Amérique du Sud, 15 % des plastiques sont issus des déchets collectés par des coopératives, soit environ 2 000 tonnes de plastiques.

En 2023, le Groupe a travaillé en collaboration avec l'ADEME <sup>(1)</sup> sur des solutions testées dans ses usines, pour développer des plastiques ABS 100 % recyclés de couleurs colorées, avec des nuances très attractives. Effectués sur les sites de Lourdes et Is-sur-Tille, ces tests sont menés par l'équipe Design du Groupe, en collaboration avec les Directions Achats, Industrie, Qualité, Normes et Environnement, Développement produits et la société spécialisée Skytech, qui fournit des plastiques recyclés fabriqués en France. Neuf nouvelles teintes et textures sont en cours d'expérimentation. L'objectif est de dépasser une des barrières importantes à l'intégration de plastiques recyclés liées aux contraintes esthétiques.

Le Groupe a également organisé un atelier de travail sur les plastiques recyclés à son siège à Écully en 2023, rassemblant les équipes Marketing stratégique, Développement produits, Design et Achats, accompagnés par plusieurs fournisseurs. Le format « Challenge éco-conception » a permis l'analyse de plusieurs produits du Groupe, ainsi que de leurs composants plastiques principaux, pour évaluer la faisabilité de remplacer le plastique vierge fossile par le plastique entièrement ou partiellement recyclé sur le court ou le moyen terme. L'objectif de mise en œuvre sur les premiers produits a été fixé au deuxième semestre 2024.

#### UN ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE SUR LE PLASTIQUE EN FRANCE

Outre son objectif d'atteindre 50 % de matière recyclée, 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 pour 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 8 entre 2017 et 2023**.

#### DE PLUS EN PLUS DE PRODUITS CONCERNÉS

La liste des produits intégrant du plastique recyclé ou biosourcé ne cesse de s'allonger avec notamment en 2023 :

- les aspirateurs sans sac *Green Force Max* (Rowenta), construits à Vernon, qui contiennent jusqu'à 70 % de plastique recyclé ;
- la bouilloire *Aprecia Bio Based Control* (Tefal) lancée au Japon dont 60 % du poids est composé par du polypropylène réalisé à partir d'huile de friture recyclée. L'utilisation de cette matière est une première pour le Groupe dans sa catégorie Petit électroménager.

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 (voir 3.6.5 Éco-conception p. 222).

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 Europe par exemple, 34 % des articles en fin de vie ne sont pas collectés alors qu'ils sont très largement recyclables <sup>(2)</sup>. 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.

(1) Évaluation environnementale du recyclage en France selon la méthodologie de l'analyse de cycle de vie, ADEME, 2017.

(2) End-of-Life Cookware study in FR / DE / IT / NL / DK/NO/SE/PL/CZ/US/HU/CN – June 23 (Toluna, Harris Interactive).

En France, en 2023, des opérations de collecte ont été mises en place avec les magasins Carrefour, Géant Casino, Auchan et le BHV. Au-delà de ces opérations de collecte ponctuelles, le Groupe, à travers sa marque Tefal, a rejoint en 2023 un partenariat avec TerraCyle, intégrant plusieurs marques <sup>(3)</sup> et prévoyant la mise en place de kiosques de recyclage pour différents produits non éligibles à la poubelle de tri (poêles et casseroles donc, mais aussi collants, brosses à dents ou encore les rasoirs) sur le parking de plusieurs magasins Carrefour en France. Installés sur le parking de six magasins <sup>(4)</sup> de l'enseigne Carrefour partout en France, ces kiosques permettent aux

consommateurs de déposer leurs produits usagés, quels que soient l'état ou la marque, en échange de bons d'achats pour des produits de la marque Tefal. En France, en l'espace de 10 ans, l'ensemble de ces opérations, ponctuelles ou plus durables, a permis de collecter et recycler plus de 1,7 tonne d'articles culinaires, soit l'équivalent de plus de 2,5 millions de produits.

Au cours des 10 dernières années, ces opérations de collecte et recyclage de poêles et casseroles se sont développées dans plus de 12 pays, sur toutes les géographies, et dans de plus en plus d'enseignes.

### 3.5.3 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 2023

Plusieurs projets en cours dont RépareSeb

3

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 (France) par les services 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 2023, RépareSeb a rénové plus de 15 000 produits (voir p. 210) ;
- 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.

Par ailleurs, plusieurs projets dans ce domaine sont en cours dans d'autres pays, notamment en Espagne et en Allemagne, et le Groupe s'est engagé dans le développement d'une politique globale autour des produits de seconde main, avec la mise en place d'un groupe de travail dédié 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 inédit 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 <sup>(1)</sup>, 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](http://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 p. 210).

Ce service a pris une nouvelle dimension fin 2022 avec son déploiement sur toute la France via un envoi du produit loué dans des points relais proches du domicile 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...). Cet accompagnement s'est fait notamment grâce à la mise à disposition gracieuse de produits pendant les premières années de partenariat. 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.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

(3) Carrefour, TerraCycle, BIC, DIM, Hasbro, Philips et Tefal.

(4) Athis-Mons, Angoulins, Evreux, Laval, Nice-Lingostière et Vaux-en-Velin.

## 3.6 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 changement climatique. Depuis 2017, il mesure son bilan Gaz à Effet de Serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (voir 3.6.1 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 termes (voir 3.6.2 Contribuer à la neutralité Carbone en 2050 : *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 quatre priorités (voir 3.6.4. Biodiversité). Par ailleurs, la Direction du Développement Durable s'est renforcée avec la création d'un poste Analyste climat et biodiversité en 2022.

Pour atteindre ses objectifs Climat et Biodiversité, le Groupe s'appuie sur les démarches d'éco-conception (voir 3.6.5 Éco-conception), d'éco-production (voir 3.6.6. Éco-production) et d'éco-logistique (voir 3.6.7 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 3.6.8 Réduire l'empreinte environnementale des systèmes d'information).

En complément de cette stratégie d'atténuation du changement climatique, le Groupe met en place une politique d'adaptation au changement climatique (voir 3.6.3. Risques et Opportunités liés au changement climatique).

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, Articles culinaires et Appareils professionnels.

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.

### 3.6.1 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 *GHG Protocol* <sup>(1)</sup>, développé par le *World Resources Institute* et le *World Business Council for Sustainable Development* (voir Note méthodologique page 218). 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 (voir Lexique ci-après). Les postes d'émissions les plus importants sont l'utilisation des produits vendus et les matières premières et composants achetés.

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 et 2023 pour continuer à fiabiliser et affiner les résultats obtenus, et ainsi mieux évaluer les actions à prendre ou faire perdurer pour réduire encore davantage les émissions. Ils continueront en 2024 pour développer la digitalisation et poursuivre l'amélioration continue des calculs.

En 2023, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 18,3 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

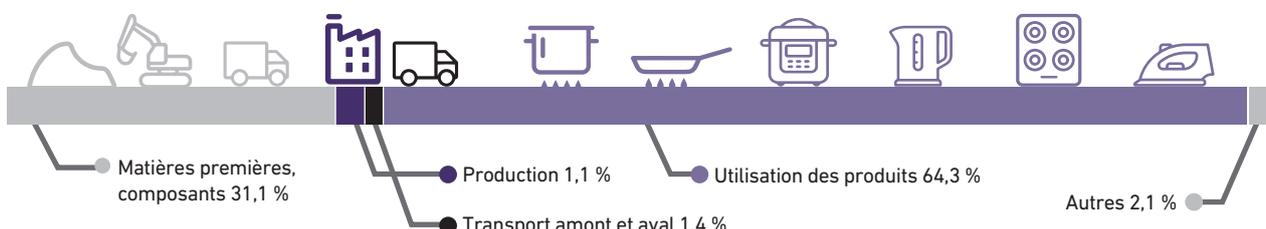
Elles se répartissent de la manière suivante :

Scope 1 (en absolu) = 63 795 tCO<sub>2</sub>eq

Scope 2 (en absolu) = 146 005 tCO<sub>2</sub>eq

Scope 3 (en absolu) = 18 055 234 tCO<sub>2</sub>eq

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS ANNUELLES DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE SEB EN 2023



(1) *Greenhouse Gas Protocol*

## Bilan des émissions de gaz à effet de serre

(Plus de détails sur les périmètres de consolidation dans la note méthodologique page 218)

Émissions de gaz à effet de serre (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2023	2022 <sup>(2)</sup>	2021 <sup>(2)</sup>
<b>Scope 1</b>	<b>63 795</b>	<b>65 491</b>	<b>84 062</b>
<b>Scope 2</b>	<b>146 005</b>	<b>138 390</b>	<b>157 752</b>
<b>Scope 3 – TOTAL</b>	<b>18 055 234</b>	<b>17 451 882</b>	<b>19 436 899</b>
Scope 3 – Matières premières et composants	5 672 346	5 634 322	6 405 639
Scope 3 – Utilisation des produits vendus	11 752 597	11 182 058	12 332 506
Scope 3 – Transport	247 775	252 985	316 238
Scope 3 – Autres postes <sup>(1)</sup>	382 516	382 516	382 516
<b>TOTAL (SCOPES 1, 2, 3)</b>	<b>18 265 033</b>	<b>17 655 764</b>	<b>19 678 713 <sup>(2)</sup></b>

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

(2) Les données 2021 et 2022 ont été retraitées pour prendre en compte des changements méthodologiques et des corrections.

L'année 2022 a été marquée par une baisse globale des quantités produites et vendues ayant entraîné une réduction des émissions de gaz à effet de serre sur tous les postes. La reprise de l'activité en 2023 a engendré une hausse des émissions globales de 3,5 % par rapport à 2022. Cela s'explique principalement par :

- une hausse de 5,5 % des émissions liées à la consommation d'électricité ou de chaleur des sites industriels et logistiques (Scope 2) en raison de l'augmentation de la production, notamment en Chine ;
- une hausse de 5,1 % des émissions liées à l'utilisation de nos produits vendus (Scope 3) principalement due à une augmentation issue des produits vendus en Chine avec un mix énergétique plus carboné ;
- en partie compensée par une baisse de - 2,6 % des émissions directes des sites (Scope 1) générée par l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'optimisation de la production des sites industriels.

Pour davantage de détails sur les évolutions des données du bilan GES pour les années ci-dessus, se référer aux chapitres 3.6.5 Éco-conception, 3.6.6 Éco-production et 3.6.7 Éco-logistique.

## LEXIQUE

**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 3.6.5 Éco-conception p. 222).

**Scope 3** : émissions 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, composants et produits finis 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 (utilisation directe d'énergie), le gaz et l'électricité nécessaires au fonctionnement des articles culinaires (utilisation indirecte d'énergie). 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 2023 des mix énergétiques des années 2021 et antérieures). Les données de *reporting* éco-production sont disponibles à partir de la page 227.

**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 (à partir de la page 233).

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, une partie des données prises en compte dans le calcul de l'indicateur « Émissions de gaz à effet liées au transport » sont estimées et représentent 2,9 % 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 en renforcer constamment la granularité et 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<sup>er</sup> 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 (France), est intégré au périmètre de consolidation. En 2023, 48 sites sont inclus dans ce périmètre, avec l'intégration cette année de l'usine Wilbur Curtis Montebello.

**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 3.6.7 Éco-logistique p. 232.

**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 2023 (évolution expliquée par des déménagements de 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, ZAHARAN et les nouvelles acquisitions depuis 2016.

## 3.6.2 CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050 : SCIENCE BASED TARGETS

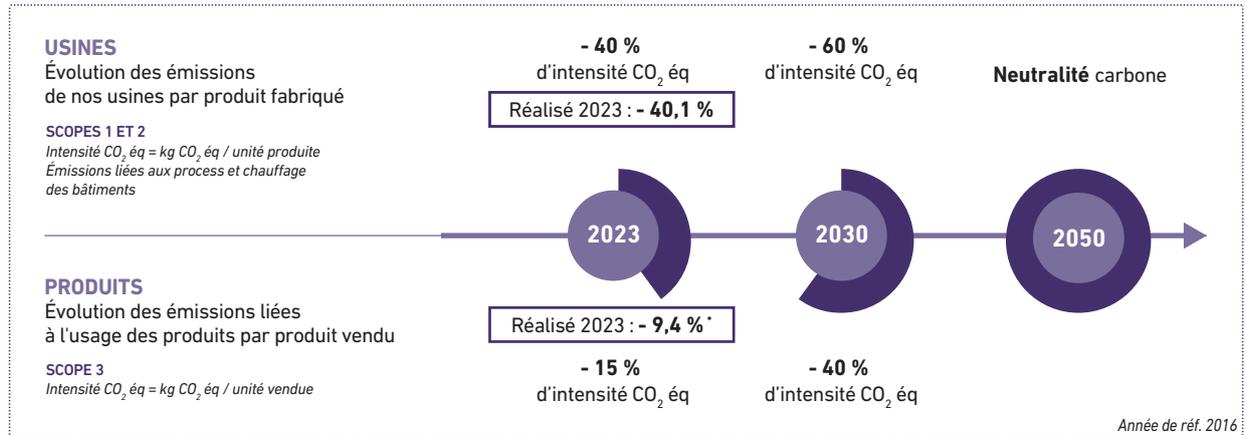
Pour intensifier sa contribution à la lutte contre le changement climatique, le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative *Science Based Targets* (SBT) lancée par le WWF (*World Wide Fund for Nature*) aux côtés du Pacte Mondial (ONU), du WRI (*World Resources Institute*) et du CDP (*Carbon Disclosure 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 <sup>(1)</sup> 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 termes. 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.

(1) *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.*



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



\* Rappel de la donnée 2021 publiée l'année dernière pour l'évolution des émissions liées à l'usage de produits : - 12 %. 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, à l'intégration de nouveaux facteurs d'émission et à l'amélioration de la qualité des données de consommations d'énergie des produits. Ces travaux se poursuivent en 2024. La donnée 2021 retraitée prenant en compte les travaux d'amélioration du calcul est - 16 %.

Pour davantage de détails sur les résultats des objectifs SBT, se référer aux chapitres 3.6.6 Éco-production et 3.6.5 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 contribution à 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, investissements, ajustement des process, choix des énergies les moins carbonées, mise en place d'un système de mesure, suivi et pilotage de la consommation d'énergie...,
  - 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,

- par ailleurs : 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 (voir 3.6.6 Éco-production p. 227) ;

- 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'examens 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 208 (3.5 Révolution circulaire) et page 222 (3.6.5 Éco-conception).

### 3.6.3 RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Conscient de la réalité présente et à venir du changement climatique, le Groupe SEB a réalisé une étude en 2021 avec le support d'un conseil externe, afin d'évaluer la vulnérabilité de ses activités face à ces changements, d'anticiper leurs effets et assurer sa résilience.

#### MÉTHODOLOGIE

Recommandée par la TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosure*), l'analyse des scénarios climatiques <sup>(1)</sup> 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 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).

#### DESCRIPTION DU RISQUE

Trois risques principaux ont été identifiés : l'arrêt de la production due au stress hydrique, l'augmentation du coût des matières premières et du transport maritime via la taxe carbone et les systèmes d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

##### 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 croissants de rupture d'approvisionnement en eau dans les années à venir, et donc faire face à des arrêts de production.

##### 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.

(1) *Climate Scenario Analysis (CSA)*.

#### GESTION DU RISQUE LIÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE :

##### Gouvernance

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.

##### Dispositifs de maîtrise et plans d'action

Concernant la disponibilité en eau, le Groupe s'est fixé des objectifs quantifiés de réduction de consommation d'eau (engagements Act4Nature depuis 2021) et étudie des procédés alternatifs de type boucle fermée, récupération eau de pluie, *process* alternatifs de réduction de consommation d'eau, en particulier sur ses sites les plus à risque. Voir le détail des actions page 227 (3.6.6 Éco-production).

Concernant les risques de transition, les coûts associés ont été intégrés dans les outils de prévision budgétaire et de *reporting* financiers. Pour le fret maritime, ces coûts peuvent être mitigés par l'optimisation des routes logistique, ou le développement de modes de transport alternatifs (exemple : rail).

De façon continue, le Groupe met en œuvre des efforts d'amélioration de sa productivité industrielle et de maîtrise de ses coûts d'achats qui participeront à la compensation des hausses de coût des matières premières et du fret.

#### OPPORTUNITÉ

Une des conséquences du changement climatique est l'augmentation des températures et la demande grandissante en appareils de refroidissement de l'air. Le Groupe profitera donc d'une évolution favorable de la demande en climatiseurs portatifs et en ventilateurs, segment sur lequel il est déjà très bien positionné. Il travaille actuellement à l'évolution de son offre, notamment afin d'en améliorer encore davantage l'efficacité énergétique, d'étudier de nouvelles technologies ou encore de limiter l'utilisation de fluides frigorigènes.

De façon plus globale, la sobriété, de plus en plus nécessaire, des habitudes de consommation des utilisateurs est une opportunité pour le Groupe avec un accroissement de la demande pour les produits et services éco-conçus et en particulier avec une consommation énergétique optimisée, qui vient répondre à la demande d'économies financières des consommateurs, et anticiper les réglementations produits à venir. Le Groupe, déjà pleinement engagé sur l'éco-conception, continue à travailler afin de saisir les opportunités à venir.

### 3.6.4 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 novembre 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).

#### UN ENGAGEMENT AMBITIEUX, DES OBJECTIFS QUANTIFIÉS



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 3.6.6 Éco-production) et de supprimer tous les emballages plastiques de ses produits afin de limiter l'impact sur les écosystèmes (voir 3.6.5 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 3.6.6 Éco-production et 3.5 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 Targets* en 2018 (voir 3.6.2 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 s'est concrétisé dès 2022, puisque le Groupe SEB s'est engagé localement pour sa région d'origine, la Bourgogne, auprès de la Coopérative Forestière Bourgogne Limousin (CFBL) en plantant plus de 19 000 arbres sur une surface de 16 hectares, afin de contribuer au reboisement d'une forêt d'épicéas détruite par des scolytes, insectes ravageurs de l'épicéa. Plusieurs essences ont été plantées entre novembre 2022 et mars 2023 pour reconstituer ce peuplement : douglas, chêne sessile, mélèze, sapin, cèdre de l'atlas et érable sycomore. Quelques plants d'essences mellifères ont également été plantés afin d'augmenter la diversité du massif forestier.

En outre, cette forêt est certifiée « Label bas carbone <sup>(4)</sup> », permettant ainsi au Groupe de contribuer à séquestrer des gaz à effet de serre de l'atmosphère. 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.



#### DIAGNOSTIC BIODIVERSITÉ

Pour aller plus loin dans la mesure et la maîtrise des impacts du Groupe, un diagnostic biodiversité a été initié fin 2023. Il comprend la réalisation d'une empreinte biodiversité et une cartographie des risques, opportunités et dépendances du Groupe associés à la biodiversité, notamment aux services écosystémiques.

L'empreinte biodiversité permet d'identifier les principales sources d'impacts du Groupe SEB dans sa chaîne de valeur. Pour cela, l'outil d'empreinte biodiversité Global Biodiversity Score (GBS) <sup>(1)</sup> développé par la CDC Biodiversité <sup>(2)</sup> a été utilisé.

L'IPBES <sup>(3)</sup> a identifié cinq principaux facteurs de l'érosion de la biodiversité : le changement d'usage des terres et mers, la surexploitation des ressources, le changement climatique, les pollutions et les espèces exotiques envahissantes. L'empreinte biodiversité réalisée a permis d'évaluer l'impact du Groupe SEB sur ces quatre premiers facteurs, ainsi que d'évaluer ses principales dépendances aux services écosystémiques.

Les premiers résultats indiquent que les principaux impacts du Groupe SEB sur la biodiversité sont liés à l'usage du sol, la consommation d'eau, le changement climatique et l'écotoxicité et se localisent en majeure partie sur l'amont de la chaîne de valeur du Groupe. Les objectifs et plans d'action actuels sur le recours aux matériaux recyclés et sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre permettent d'ores et déjà de limiter les impacts des activités du Groupe SEB sur la biodiversité, et constituent les réels leviers d'action pour continuer à diminuer l'impact.

Afin de compléter l'empreinte biodiversité, une étude a été menée en 2023 pour déterminer si les sites industriels et logistiques du Groupe se trouvent à proximité de zones sensibles en termes de biodiversité. Cette analyse s'est basée sur les données des KBA (*Key Biodiversity Areas*) de l'IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature), qui répertorie selon des critères précis des zones identifiées comme contribuant de manière significative à la préservation de la biodiversité au sein de différents écosystèmes. Les résultats de cette analyse ont montré que 18 % des sites

(1) Cet outil vise à quantifier l'ensemble des impacts d'une entreprise sur la biodiversité, grâce à l'emploi d'une unité commune (le MSA.km<sup>2</sup>, MSA pour « mean species abundance » ou abondance moyenne spécifique). La métrique MSA décrit l'intégrité des écosystèmes et varie entre 0 % et 100 %.

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

(3) L'IPBES est la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. C'est un organe intergouvernemental indépendant créé par les États membres en 2012.

(4) 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.

industriels du Groupe se trouvent dans un rayon de 50 km d'au moins 10 KBA, pour lesquels le Groupe souhaite sensibiliser les équipes aux enjeux liés à la biodiversité.

Pour compléter les enseignements de l'empreinte, une analyse des risques et opportunités permettra de couvrir les domaines non couverts par la mesure d'impacts (évolutions réglementaires, de marchés, technologiques, attentes internes, etc.).

Sur la base du diagnostic biodiversité, le Groupe va en 2024 formaliser les piliers de sa stratégie biodiversité et établir une feuille de route en lien avec les cadres européens et internationaux sur la période 2024-2030.

## 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.

Le Campus SEB abrite également un **jardin conservatoire** de 300 m<sup>2</sup>, 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.

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. 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. Ce jardin regroupe des variétés créées en Rhône-Alpes entre le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> 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) et de la filiale au Royaume-Uni abritent 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...).

## 3.6.5 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 EY pour s'assurer de leur pertinence et de leur robustesse. Elles constituent un référentiel qui sert de mode opératoire pour les équipes.

En 2023, le Groupe a rajouté dans son processus de développement produit l'évaluation systématique des critères d'éco-conception, et ce pour l'ensemble de ses produits. Les équipes Marketing analysent pour chaque nouveau produit lancé quel(s) critère(s) d'éco-conception peut(vent) être amélioré(s) par rapport à son prédécesseur dans la même catégorie.

Depuis 2023, la Division Professionnelle du Groupe a également intégré des critères sur l'éco-conception dans ses procédures de développement produit pour toutes ses machines à café professionnelles.

Le Groupe a pris des engagements forts à horizon 2023 sur l'éco-conception de ses produits à destination des consommateurs :

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023	RÉSULTATS 2023
• 50 % de matériaux recyclés dans les produits fabriqués et packaging	48 %
• 90 % de produits électroménagers réparables 15 ans pour Moulinex/Rowenta/Tefal/ Seb/Calor/ Krups	90,9 %
• - 15 % d'émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (en kg CO <sub>2</sub> eq. / unité vendue, réf. 2016)	- 9,4 %
• Éco-packaging :	
• 90 % de fibres recyclées dans le carton	94 %
• 100 % des packs avec 0 polystyrène expansé	90 %
• 100 % des packs avec 0 sous-emballage plastique	47 %

## 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 EY) 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 dont les produits comportent jusqu'à 65 % de plastique recyclé. Quant au packaging, il répond à une charte dédiée ECOdesign, 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 dès 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 2023 avec :

- dans le domaine du Petit électroménager, les aspirateurs sans sac *Green Force Max* (Rowenta), construits à Vernon, qui contiennent jusqu'à 70 % de plastique recyclé. Autre exemple, la bouilloire *Aprecia Control* (Tefal) lancée au Japon début 2023, dont 60 % du poids est composé de plastique recyclé et biosourcé. La nouvelle centrale vapeur Rowenta, quant à elle, démarre automatiquement en mode éco, offrant une économie d'énergie de 50 % dans ce mode par rapport au mode « boost ».
- dans la division Articles culinaires, la nouvelle gamme d'autocuiseurs Authentique Eco-Design, fabriqués en acier inoxydable recyclé à 85 % qui permettent une économie d'énergie de 50 % par rapport à un faitout traditionnel <sup>(1)</sup>.

Depuis le lancement de l'auto-label ECOdesign en novembre 2021 et son intégration à la démarche de développement des produits, ce sont 21 produits de petit électroménager et 17 gammes d'articles culinaires mis sur le marché principalement en Europe et qui ont rencontré des succès commerciaux, et de nombreux lancements sont prévus dans les années à venir.

Outre l'éco-conception des produits par le Groupe, 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...

Les consommateurs s'intéressent toujours plus à ce type de produits et en apprécient les performances : le succès commercial est au rendez-vous et les produits labellisés ECOdesign ont reçu une note moyenne de 4,5 étoiles sur 5 sur les différents sites de vente en ligne de nos distributeurs.

(1) Cuit deux fois plus rapidement par rapport à une cocotte Seb standard.



Le Grand Prix de la marque engagée®, organisé par PRODURABLE et LinkUp, est venu récompenser en 2023 la démarche d'éco-conception engagée par Rowenta depuis de nombreuses années, et en particulier le travail des équipes du site de Vernon, où est fabriqué l'aspirateur *Green Force Effitech*. Labellisé ECOdesign, cet aspirateur, avec 400 watts uniquement, permet d'économiser jusqu'à - 45 % d'énergie par rapport à un aspirateur de performance équivalente. Il contient jusqu'à 70 % de plastique recyclé et est réparable pendant 15 ans à un prix juste.

## FORMATION À L'ÉCO-CONCEPTION

En 2020, le Groupe a intégré l'éco-conception dans le nouveau programme de formation *Path to innovation* (voir page 184), 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...). En 2023, une nouvelle version de cette formation a été proposée aux équipes concernées en Asie.

Une formation « Éco-conception avancée » a démarré en 2021 et comporte deux modules :

- le premier module porte sur les fondamentaux de l'éco-conception. Il est diffusé sous forme d'*e-learning* à destination de plus de 800 collaborateurs de la communauté Produits et Innovation partout dans le monde ;
- le second module est une formation plus approfondie qui s'adresse aux équipes directement impliquées dans des projets d'éco-conception (Marketing, Développement, Achats). Animé par des spécialistes internes et externes du sujet, ce module a été suivi par plus de 70 collaborateurs en 2023 et à distance pour les équipes du Brésil.

## ANALYSES DE CYCLE DE VIE ET PROFILS ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe réalise des analyses de cycle de vie (ACV) de ses produits. Ces analyses significatives<sup>(1)</sup>, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique. En 2023, environ 70 % des familles de produits définies comme les plus significatives étaient couvertes par une analyse de cycle de vie. Deux nouvelles ACV ont également été réalisées en 2023 pour la gamme de multicuiseurs électriques Cookeo et les aspirateurs balais.

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 3.6.4 Biodiversité p. 221), 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.

**DES PRODUITS CONÇUS POUR DURER ET ÊTRE RÉPARÉS (voir Concevoir des produits qui durent p. 209)**

**DES PRODUITS PLUS RECYCLABLES (voir Concevoir des produits recyclables p. 212)**

**DES MATÉRIAUX À PLUS FAIBLE IMPACT (voir Utiliser des matériaux recyclés p. 212)**

(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	RÉSULTAT 2023
- 15 % d'émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (en kg CO <sub>2</sub> eq. / unité vendue, réf. 2016)	- 9,4 %

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 (64,3 %), 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 Targets*, le Groupe s'était 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).

À fin 2023, ces émissions ont baissé de - 9,4 % par rapport à l'année de référence 2016 notamment grâce aux efforts du Groupe pour améliorer l'efficacité énergétique de ses produits. Néanmoins, la croissance de la part des ventes en Chine et la lente décarbonation du mix énergétique des pays au niveau mondial sont venus contrebalancer la réduction des émissions générées par le Groupe sur la période et ont influencé négativement la réalisation de l'objectif. Malgré ces défis, il est important de souligner que les efforts du Groupe ont permis une réduction significative des émissions, et ont permis aux équipes de monter en compétence pour l'avenir.

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 sur 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 2023, la nouvelle centrale vapeur Rowenta permet une **économie d'énergie de 50 %** 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 % de moins d'énergie** qu'un four traditionnel de classe énergétique A <sup>(1)</sup>.

## ÉCO-PACKAGING

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023	RÉSULTATS 2023
Éco-packaging :	
• 90 % de fibres recyclées dans le carton	94 %
• 100 % des packs avec 0 polystyrène expansé	90 %
• 100 % des packs avec 0 sous-emballage plastique	47 %

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.

(1) Tests internes réalisés en 2022 sur des frites surgelées.

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 dix 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 regroupant les équipes Développement produits, Marketing, Achats et Développement Durable. Ce Comité se réunit une fois par trimestre pour des échanges d'information et de bonnes pratiques. En 2023, il a également organisé l'atelier *Pack for the Future* qui a rassemblé des collaborateurs du Groupe en présentiel à Écully et à distance dans d'autres pays d'Europe, en Asie et en Amérique du Sud.

Parmi les dix objectifs de la politique éco-packaging, les trois objectifs prioritaires <sup>(1)</sup> à l'horizon fin 2023 sont :

- l'utilisation de 90 % de fibres recyclées dans le carton <sup>(2)</sup> ;
- la suppression du polystyrène expansé (PSE) <sup>(3)</sup> ;
- la suppression des sous-emballages plastiques <sup>(4)</sup>.

Pour ce qui est du taux de **fibres recyclées**, le Groupe a dépassé son objectif de 90 % de fibres recyclées avec un résultat à 94 % fin 2023. Les emballages utilisés sur les sites de production européens, asiatiques et sud-américains sont au-delà de 90 % et le Groupe continue donc à concentrer ses efforts en Amérique du Nord où l'offre du marché est plus constituée de papier kraft (fibre vierge) et moins avancée sur l'offre de recyclé.

Pour ce qui est de la **suppression du polystyrène expansé (PSE) et des sous-emballages plastiques**, les équipes du Groupe continuent leur engagement pour se rapprocher d'un emballage « zéro-plastique ».

	% des ventes 2023 sans PSE <sup>(3)</sup>	% des ventes 2023 sans sac plastique <sup>(4)</sup>
Articles culinaires	99 %	71 %
Petit électroménager	78 %	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>90 %</b>	<b>47 %</b>

Concernant la **suppression du polystyrène expansé (PSE)**, 90 % des produits vendus en 2023 n'ont plus de polystyrène dans leurs emballages. Le Groupe continue à développer diverses solutions de calage, notamment à partir de « carton nid d'abeille » ou de cellulose moulée. Certaines familles de produits comme les aspirateurs Rowenta fabriqués à Vernon, 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. Depuis 2020, le mouvement s'est accéléré. 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. Et la liste des produits qui ont franchi le pas continue de s'allonger : mini-hachoir 5 secondes (Tefal), Evidence Eco (Krupps)... Le retrait des sacs plastiques est néanmoins plus difficile que celui du 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 2023, presque la moitié (47 %) des produits vendus n'avaient plus de sacs en plastique dans leurs emballages : ce résultat est le fruit d'un énorme travail des équipes Développement produits pour trouver des solutions de remplacement qui permettent de continuer à protéger les produits pour les livrer en bon état au consommateur final.** En 2023, le Groupe a décidé d'autoriser l'utilisation de sacs composés d'au moins 50 % de plastique recyclé, uniquement dans les cas où le remplacement ou la suppression des sacs en plastique vierge n'est pas acceptable.

Depuis le lancement de l'auto label ECOdesign en 2021 (voir Label ECOdesign p. 223), les emballages de tous les produits labellisés remplissent l'ensemble des critères d'éco-packaging : 90 % de fibres recyclées minimum, zéro polystyrène expansé, zéro sous-emballage plastique, et utilisent des encres végétales.

En sus de ces 3 objectifs prioritaires, l'emballage doit également être pensé pour minimiser le taux de vide (voir 3.6.7 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. Enfin, la sensibilisation des consommateurs au tri des déchets et au recyclage est renforcée, notamment par des indications sur l'emballage.

Concernant son activité professionnelle, le Groupe travaille également sur des emballages avec un plus faible impact environnemental, en suivant les mêmes priorités que pour les biens de consommation. Cela inclut l'utilisation de fibres recyclées dans le carton, l'élimination des sacs en plastique d'origine fossile et de l'EPS, tout en tenant compte des contraintes techniques spécifiques aux emballages professionnels, notamment le poids important des produits.

### 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.

(1) Ces objectifs concernent les produits à destination des consommateurs (les produits à destination des professionnels ne sont pas concernés).

(2) Hors produits sourcés.

(3) Produits lancés après 2019. Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

(4) Produits lancés après 2019. Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

### 3.6.6 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 14001 « Management environnemental », qui apporte des 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 330.

#### 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** <sup>(1)</sup> 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	RÉSULTAT 2023
100 % des sites industriels certifiés ISO 14001	100 %

#### Une dynamique mondiale basée sur la certification ISO 14001

(Périmètre Monde)

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**.

	2023	2022	2021
Nombre d'entités certifiables	47	46	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).

À fin 2023, **100 % des entités du Groupe sont couvertes par un certificat ISO 14001.**

#### RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES SITES

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023	RÉSULTAT 2023
- 40 % d'émissions de gaz à effet de serre des usines (scopes 1 et 2) par produit fabriqué (en kg CO <sub>2</sub> eq./unité fabriquée réf. 2016) <sup>(1)</sup>	- 40,1 %

(1) Le périmètre de consolidation de cet objectif est détaillé dans la note méthodologique page 218.

Le Groupe s'est fixé des objectifs de réduction de l'intensité carbone de ses usines à fin 2023, 2030 et 2050 (voir 3.6.2 Contribuer à la neutralité carbone en 2050 : *Science Based Targets* validés en 2018 p. 218) <sup>(1)</sup>. 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**. **Ces deux leviers ont permis au Groupe d'atteindre son objectif avec une diminution de 40,1 % des émissions de gaz à effet de serre par produit fabriqué en 2023 (réf. 2016)**. Les actions mises en place sont détaillées ci-dessous.

Fin 2022, le Groupe a validé pour 2023-2024 un plan de décarbonation d'envergure sur tous les sites pour accélérer les projets sur ces deux leviers.

### 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 déployée sur le périmètre français dans son ensemble, une nouvelle version a été étendue au site colombien de Cajica en 2023 et est en cours de déploiement sur celui de Wuhan en Chine. D'autres sites internationaux suivront en 2024. 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.



Le projet DSM Energie a reçu la médaille d'Or lors de la Nuit de la Data, organisée par Republik IT, en février 2023, dans la catégorie « Challenge projet » qui récompense le meilleur projet d'innovation présenté par l'équipe Data d'un grand groupe.

Grâce à cet outil, les sites de production français du Groupe ont pu aborder en bonne posture le plan de sobriété énergétique introduit au niveau national en 2022, à travers des plans d'action de court et moyen termes dans de nombreux domaines : gestion en temps réel des consommations des sites, consignes de température, accompagnement des experts énergie des sites et sensibilisation sur le terrain...

Le mouvement s'est accéléré en 2023, grâce au plan d'investissements décidé en fin d'année 2022 avec notamment :

- un large programme de renouvellement du parc de presses à injecter hybrides a été lancé et s'étendra sur trois ans pour l'ensemble des sites produisant des appareils de petit électroménager. Les premiers à en bénéficier en 2023 ont été Baddi (Inde), Itatiaia (Brésil), Cajica (Colombie), Pont-Évêque (France), Mayenne (France) et Emsdetten (Allemagne);

- berceau historique du Groupe SEB, le site de Selongey (France) a bénéficié d'une aide de l'État pour réaliser plusieurs aménagements qui permettront une baisse estimée de 11 % des consommations énergétiques à l'horizon 2025 : le remplacement de quatre tunnels de lavage/dégraissage, le remplacement d'une chaudière à fluide thermique par des chaudières à condensation et la mise en place de récupération de chaleur fatale sur des compresseurs d'air;
- le remplacement de compresseur à Rumilly (France) : 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;
- plus généralement, l'ensemble des sites poursuivent 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.

(1) Le périmètre de consolidation de cet objectif est détaillé dans la note méthodologique page 218.

## Évolution de la consommation d'énergie

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2023	2022	2021
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)*	224,6	240,1	305,5
Consommation totale de gaz liquéfié (en GWh)*	57,1	53,4	69,1
Consommation totale d'électricité (en GWh)	346,6	342,7	396,6
Consommation totale de fioul hors carburant (en GWh)	1,5	1,9	3,1

\* Les données 2022 ont été retraitées pour prendre en compte des corrections.

Les consommations d'énergie sont impactées de façon importante par les variations d'activité sur les sites produisant des articles culinaires. La baisse des consommations de gaz naturel est portée par la baisse d'activité sur les sites européens consommateurs de gaz et par les actions d'efficacité énergétique mises en place par le Groupe, notamment celles liées aux processus de fabrication et chauffage.

### Développer les énergies renouvelables

L'utilisation d'énergies renouvelables est le second levier pour faire baisser les émissions des sites du Groupe, et celui-ci prévoit la mise en place de nouveaux projets sur toutes les géographies, incluant des projets de production d'électricité sur site ou d'achats à travers des mécanismes de contrat d'achat d'électricité (PPA : *Power Purchase Agreement*).

Dès 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 (France) et Rionegro (Colombie).

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. En 2023, c'est tout d'abord le site d'Omegna (Italie) qui a procédé à l'installation de panneaux photovoltaïques pour couvrir plus de 20 % de ses besoins en consommation électrique, puis en fin d'année le site de Yuhan (Chine) avec pour objectif de couvrir 15 % des besoins. D'autres sites sont prévus sur la feuille de route de déploiement notamment en Chine et en France.

À Rionegro (Colombie), le Groupe a utilisé pour la première fois en 2020 le mécanisme de contrat d'achat d'électricité (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, Allemagne, au Vietnam et aux États-Unis.

## Évolution des émissions carbonées en absolu

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2023	2022*	2021*
EMEA	42 606	46 552	59 353
Amériques	13 001	15 210	18 392
Asie	154 192	142 120	164 068
<b>MONDE</b>	<b>209 799</b>	<b>203 882</b>	<b>241 814</b>

\* Les données 2021 et 2022 ont été retraitées pour prendre en compte des changements méthodologiques et des corrections.

L'évolution des émissions de gaz à effet de serre s'explique par deux types d'effet : les effets liés à l'évolution des volumes de production et les effets liés aux actions de réduction de la consommation d'énergie et au choix d'énergie renouvelable. En Asie, l'augmentation des émissions a été portée par une hausse des volumes de production sur des sites SUPOR et notamment SUPOR Shaoxing (Chine) et partiellement compensée par les actions d'optimisation des processus et de choix des énergies renouvelables listés plus haut. Sur les périmètres EMEA et Amériques, deux effets ont entraîné une baisse des émissions en 2023 : baisse d'activité et actions d'optimisation sur le gaz naturel (chauffage, processus de fabrication).

## RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'EAU

### OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023 & 2025 – ACT4NATURE

### RÉSULTAT 2023

- 20 % de consommation d'eau par produit fabriqué d'ici 2023 et - 25 % d'ici 2025 (réf. 2016)

- 17 %

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 3.6.4 Biodiversité p. 221), le Groupe 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). Le Groupe a fortement amélioré sa gestion de l'eau entre 2016 et 2023, avec une réduction de 29 % de sa consommation totale grâce notamment à la mise en place de mesures d'optimisation et de sobriété hydrique. En termes d'intensité, la diminution de la consommation d'eau par produit fabriqué a diminué de 17 % par rapport à 2016 : cette diminution est moindre qu'en valeur absolue, principalement en raison d'une réduction de l'activité sur certains sites et de l'existence d'un « talon de consommation d'eau » inhérent à certains processus. Ces progrès témoignent de l'engagement du Groupe pour une gestion plus durable des ressources hydriques qui est essentielle afin d'atteindre les objectifs de développement durable.

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 celui de Hangzhou (Chine) recycle les eaux usées qui, après traitement, sont réutilisées en production ou pour l'alimentation des sanitaires. 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 et vise à réduire de 70 % la consommation d'eau, avec des gains de 50 % en gaz naturel et 10 % en électricité. Trois tunnels ont déjà été changés en 2019, 2022 et 2023. Le quatrième et dernier tunnel sera remplacé avant 2026. Le remplacement de ces tunnels de lavage permet également des économies d'énergie (voir plus haut). 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 (Chine), des robinets automatiques ont été installés pour réguler la consommation d'eau et de produits nettoyants.

La chaleur record des années 2022 et 2023 dans le monde et en Europe a entraîné des sécheresses dans de nombreux pays dont la France. Les sites industriels français de Pont-Évêque, Rumilly, Selongey et Tournus ont tous mis en place des plans de sobriété hydrique, renforcé à Pont-Évêque par la création d'un comité hydrique et des actions de sensibilisations des parties prenantes du site. En France, la consommation d'eau par produit fabriqué a diminué de 35 % entre 2016 et 2023.

### Évolution de la consommation d'eau

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2023	2022	2021
Consommation totale d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	2 792	2 846	3 319

La diminution de la consommation d'eau entre 2022 et 2023 est liée notamment aux actions d'optimisation et de sobriété hydrique sur les sites européens, ainsi qu'à la suppression de processus fortement consommateurs d'eau à Hangzhou (Chine). Les effets « volumes de production » sont de deux types, et se compensent partiellement : baisse d'activité dans certains sites européens et augmentation de la production sur les sites dédiés aux articles culinaires en Asie.

### 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 et 2023 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 3.6.3 Risques et opportunités liés au changement climatique, p. 220). Un focus particulier est mis sur l'évaluation de l'exposition du Groupe au stress hydrique dans les 10 prochaines années afin de décider de la mise en place des plans d'action d'atténuation adaptés.

## CONSOMMATION TOTALE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Matières premières (en tonnes)	2023	2022	2021
Consommation totale de métaux	159 081	203 454	225 388
Consommation totale de plastiques*	90 260	81 483	98 570
Consommation totale d'emballages	126 120	161 116	162 644

\* Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

Le Groupe concentre ses efforts sur l'augmentation du taux de recyclés dans ses matériaux (voir 3.5.2 Utiliser des matériaux recyclés p. 212) et packaging (voir 3.6.5 Éco-conception p. 222).

## RÉDUIRE LES DÉCHETS

### OBJECTIF GROUPE SEB – 2022 – ACT4NATURE

### RÉSULTAT 2022

- 15 % de déchets fabriqués dans les sites industriels d'ici à 2022 (réf. 2019)

- 25 %

3

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 travaille avec 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'autocuiseurs, 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)

	2023	2022	2021
Déchets non dangereux (DND) <sup>(1)</sup> (en tonnes)	23 692	22 890	29 680
Taux de DND traités en filière de recyclage <sup>(1)</sup> (en %)	67,6	66,8	59,7
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique <sup>(1)</sup> (en %)	14,4	15,0	18,3
Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues <sup>(2)</sup> (en tonnes)	2 301	2 293	3 016
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	2 620	3 165	4 198

(1) Hors huiles, métaux et boues.

(2) La donnée 2022 a été retraitée pour prendre en compte des corrections.

Les évolutions 2022-2023 sont largement expliquées par les variations de volumes de production sur les sites fortement générateurs de déchets. En 2023, 82 % des déchets non dangereux ont été traités en filière de valorisation matière ou énergétique.

Le Groupe comptabilise également ses déchets métalliques : 18 682 tonnes.

## PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ ET 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. À ce titre, les sites analysent l'ensemble de ces potentiels impacts environnementaux et mettent en place des moyens de maîtrise tels que le traitement des effluents aqueux ou le traitement des rejets atmosphériques. Sur les sites où cela est nécessaire, des installations de traitement des eaux ou des émissions atmosphériques sont mises en place. Ces installations évoluent au fil du temps pour répondre aux évolutions du process et de la réglementation.

La prévention des pollutions s'inscrit dans une volonté de préservation de la biodiversité. Dans ce cadre, le Groupe SEB a évalué en fin d'année 2023 son empreinte à travers le *Global Biodiversity score* qui permet de quantifier l'impact de ses activités et chaînes de valeur sur la biodiversité afin de pouvoir développer des plans d'action adaptés pour réduire ses impacts (p. 221).

## Rejets dans l'eau

**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 2023, le Groupe SEB a rejeté 99 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, certification environnementale obtenue par 100 % de nos sites industriels. 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.

### 3.6.7 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 CO<sub>2</sub> eq. / unité vendue, réf. 2016)

#### RÉSULTAT 2023

- 13 %

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 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 (dans l'année de référence 2016) dans le cadre de la validation *Science Based Target* initiative de 2018. Les résultats à date sont détaillés ci-dessous dans la partie « Émissions des gaz à effet de serre liées aux transports ».

(1) Association des utilisateurs de transport de fret.

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<sup>(1)</sup> 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 et 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 supplémentaires (2020-2022) sur un périmètre élargi, intégrant notamment les transports maritimes de la Chine vers l'Europe, jusqu'au client final, qui représente près du tiers des émissions du Groupe liées au transport des produits. Grâce à la mise en place d'actions spécifiques, le Groupe a atteint fin 2022 une réduction de **3,7 %** des émissions sur ce périmètre. Outre la poursuite des actions déjà engagées, le Groupe met désormais 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.

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AU TRANSPORT

Périmètre monde (hors Krampouz)

	2023	2022	2021
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )*	247 775	252 985	316 238

\* Les précisions méthodologiques de calcul figurent dans la note méthodologique p. 219.

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 CO<sub>2</sub> en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2023, le Groupe SEB a émis 247 775 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> provenant pour 19,7 % du transport maritime, 77,8 % du transport routier, 1,7 % des transports aériens et 0,8 % des transports ferroviaires et fluviaux.

Le Groupe a dépassé son objectif de réduction des émissions liées aux transports de ses produits, matières premières et composants avec une **diminution de 13 % des émissions par produit vendu entre 2016 et 2023**, à travers les actions mises en place par la centaine de collaborateurs impliqués sur la logistique pour notamment réduire les flux de transport, développer des modes de transport moins impactants et optimiser les taux de chargement.

## REPLISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> 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, et en Colombie en 2023.

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 et s'est stabilisée en 2023.

En 2023, le déploiement de la solution Shippeo a commencé sur les flux de distribution au départ de Bully (voir Transports alternatifs à la route p. 234). Cette plateforme de connexion entre donneurs d'ordres et transporteurs, permet d'améliorer la performance des livraisons, la réduction des coûts de transport et la mise à disposition de données, aidant ainsi le Groupe à mieux comprendre les impacts environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement.

	2023	2022	2021
Taux de remplissage des containers	85,8 %	85,7 %	84,6 %
Taux de remplissage des camions (flux intergroupes *)	66,5 %	63,2 %	63,4 %

\* 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.

Le taux de remplissage des containers continue sur une tendance croissante et se stabilise à 85,8 % en 2023 sur le périmètre monde. Les containers au départ de la Chine présentent un taux de chargement à 85,8 % (stable par rapport à 2022) et au départ de l'Europe, ce taux atteint 87,2 %. Le taux de remplissage des camions poursuit également une tendance croissante.

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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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 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 CO<sub>2</sub> (soit l'équivalent de 72 tours de la Terre en voiture) et d'économiser 200 000 m<sup>2</sup> 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. 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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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. 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 a ouvert ses portes en 2023 à Bully (France). 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 à suspendre cette solution.

### Énergies alternatives

Afin de réduire davantage ses émissions carbonees liées au transport de ses marchandises, le Groupe utilise depuis 2023, sur certains de ses flux logistiques, des énergies alternatives qui représentent un levier important de décarbonation.

À titre d'exemple, en France du HVO (*Hydrotreated Vegetable Oil*, huile végétale hydrotraitée produite à partir de déchets, d'huiles résiduelles et de graisses) est utilisé au départ de Bully vers les sites de Mions et d'Alençon. Du GNL (Gaz naturel liquéfié) est également utilisé en France pour le transport de produits entre la plateforme logistique de Mions et l'usine de Pont-Évêque. Enfin, un biodiesel fabriqué à partir de colza est utilisé sur différents flux logistiques, notamment entre les entrepôts de Mions et de Bully.

Ces nouvelles énergies alternatives favorisent la baisse des émissions carbonee liées au transport (jusqu'à - 80 %) et constituent une solution intéressante pour réduire l'impact des activités transport du Groupe sur l'environnement.

### 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 CO<sub>2</sub> mis en place par le ministère français des Transports et l'ADEME. Les critères examinés portent notamment sur les équipements économes en carburant, l'écoconduite, l'utilisation de carburants alternatifs, les logiciels d'optimisation des tournées...

## 3.6.8 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SYSTEMES 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.

### GOVERNANCE ET PILOTAGE

En 2023, sous l'impulsion du Directeur des Systèmes d'Information (DSI) en lien avec la stratégie Groupe et la Direction du Développement Durable, les démarches d'optimisation numérique se sont régularisées et systématisées. Cinq sessions de la **Fresque du Numérique**, atelier de sensibilisation aux enjeux environnementaux du numérique, ont été organisées en 2023 et ont réuni une quarantaine de collaborateurs de la DSI, Responsables de pôle et experts, provenant des différents domaines (Infrastructure, data, Finances/Controlling/RH/Collaboratif, Solutions consommateurs, Produits et Opérations), qui interviennent désormais en amont des orientations techniques et projets. Leur démarche prend en compte l'impact CO<sub>2</sub> dans les choix de solutions et de partenaires. La stratégie et les priorités mises en place sont renforcées par des échanges réguliers et des retours d'expérience recueillis auprès de pairs dans des entreprises similaires au Groupe. Le suivi des indicateurs contribuant à l'éco-responsabilité numérique est à présent publié sur un portail d'entreprise. Ces mesures portent sur le matériel individuel, ainsi que sur les serveurs internes comme ceux hébergés chez les fournisseurs d'accès et stockage cloud.

### 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 Achats responsables page 162). 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.

Dans les appels d'offres matériel, le cahier des charges intègre des demandes d'informations permettant la comparaison des impacts environnementaux (consommation et dissipation calorifique des équipements, fiches *Product Carbon Footprint* (PCF Empreinte carbone produit), provenance des matières premières des équipements, lieux de fabrication, voire détails sur la logistique).

### PROLONGER LA DURÉE DE VIE DU MATÉRIEL

En 2023 le Groupe a fixé un nouvel objectif de prolonger d'un an la durée de vie des ordinateurs pour limiter l'empreinte environnementale de la fabrication de nouveaux équipements et les impacts associés à la fin de vie. Afin de piloter ces actions, un travail plus précis sur la durée d'exploitation des matériels a été réalisé en 2023. Cette démarche se poursuivra pour augmenter progressivement leur durée de vie en réparant sur site les éléments défectueux quand cela est techniquement possible plutôt que l'ensemble de l'ordinateur, mais aussi en impliquant les utilisateurs pour valider la pertinence des renouvellements.

Par ailleurs, des données complémentaires issues des fiches en provenance des constructeurs sont intégrées afin de connaître l'empreinte carbonee liée à la fabrication et à l'utilisation du matériel.

## 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 (766 unités remises en 2023). 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 : à fin 2023, 249 unités ont été envoyées.

## 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 a été adressée aux 18 000 utilisateurs informatiques du Groupe à travers le monde lors du lancement en 2022 de la plateforme *Green IT* qui présente les enjeux, affiche les indicateurs clés fixés en matière d'informatique et recense les bonnes pratiques. Un parcours *e-learning* « Vers un numérique durable » leur a été proposé. Près de 400 collaborateurs l'ont suivi en 2023, plus de la moitié d'entre eux ont atteint le niveau le plus avancé (« *coach* »).

En parallèle, des informations sont régulièrement postées sur la communauté interne *My Green Digital WorkPlace* pour partager des astuces et développer la prise de conscience. Ces messages sont également relayés lors de webinaires organisés via les outils de collaboration du Groupe (870 participants en 2023). Une *GreenApp* a été déployée en 2023 pour que tous les collaborateurs volontaires (plus de 800 personnes) puissent suivre l'évolution de l'empreinte carbone liée à leur stockage de courriers électroniques et de fichiers individuels.

Enfin, pour responsabiliser les utilisateurs, la mesure de l'impact environnemental du stockage des données de messagerie fait désormais partie des critères de calcul de l'intéressement dans trois sociétés du Groupe (France).

## NOUVEAUX MOYENS DE COLLABORATION POUR MOINS DE DÉPLACEMENTS

Les nouvelles habitudes de travail adoptées lors de la pandémie du Covid-19 se sont prolongées et ont pu se généraliser grâce à l'enrichissement des outils de collaboration et aux accompagnements mis en place pour rendre autonomes et efficaces l'ensemble des utilisateurs informatiques du Groupe. Cela a réduit à la fois les déplacements internationaux et les déplacements sur site du quotidien, remplacés par le télétravail, selon les règles mises en place dans chaque entité. L'application Teams a permis en 2023 la réalisation d'environ 71 000 réunions et 88 000 appels en moyenne par mois (chiffres stables depuis 2022).

## 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 par étudier 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.

La stratégie de développement durable en matière de téléphonie prévoit également en 2024 l'ajout au catalogue de téléphones mobiles disponibles aux collaborateurs d'appareils fournis par des marques engagées à respecter les droits des travailleurs et à limiter l'impact environnemental de leurs produits.

## POLITIQUE D'IMPRESSION ÉCO-RESPONSABLE

Le parc d'imprimantes multifonctions du Groupe en Europe est en légère diminution. Dans la perspective de son prochain renouvellement, un travail d'optimisation est réalisé avec l'objectif de réduire fortement le nombre de matériels. De surcroît, les nouveaux matériels présenteront des performances environnementales accrues, notamment en termes de consommation énergétique et d'émissions volatiles.

Le volume des impressions a également diminué de façon conséquente sur le périmètre Europe en 2023 (- 11 % par rapport à 2022). Les équipes IT lanceront le recueil de données hors Europe en 2024.

Pour encourager cette tendance positive, une communication aux utilisateurs a été réalisée en 2023 pour les sensibiliser sur l'impact environnemental des impressions papier, qui sont de moins en moins nécessaires compte tenu des facilités de partage et d'accès aux documents en version digitale.

## 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 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 et une activation uniquement à l'usage des environnements de développements et tests.

### DÉVELOPPEMENT DES APPLICATIONS

Afin de réduire l'empreinte environnementale des applications liées aux produits ou aux processus métier du Groupe, une démarche d'éco-conception est mise en œuvre dès leur initialisation par les architectes en systèmes d'information. Les spécifications non

fonctionnelles intègrent les critères environnementaux et leur prise en compte est examinée lors des revues d'architectures.

La priorité donnée à une architecture modulaire assure l'optimisation des ressources et permet de réduire les flux. Un entrepôt de données mutualisées a été mis en place pour limiter la duplication de données dans les différents systèmes ; des micro-services sont intégrés dans les applications pour que les ressources soient sollicitées uniquement lorsque nécessaires, contribuant ainsi à une réduction de la consommation énergétique.

Enfin, nos principes d'architectures visent à limiter au maximum les exigences sur les postes de travail, ce qui contribue aux efforts pour étendre la durée de vie du matériel.

## 3.7 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)*<sup>(1)</sup>. 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.

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 Qlik Sense	Données extraites de Qlik Sense
Personnes en situation de handicap	Données consolidées sous tableur	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Taux d'absentéisme	Données extraites de Qlik Sense	Données extraites de Qlik Sense
Accords collectifs	Données consolidées sous tableur	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Heures supplémentaires	Données extraites du système de données RH local	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.

(1) Voir 9.6 Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial page 240.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales, et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue, 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 la plupart de ses données en matière de Développement Durable.

## PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

Le Groupe SEB s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées en multipliant les contrôles de cohérence. L'outil de reporting Tennaxia intègre des contrôles de cohérence automatiques afin de limiter les erreurs de saisie. Il permet également de joindre des fichiers et d'insérer des commentaires. Les éventuelles incohérences et erreurs relevées sont revues avec les sites et corrigées. Le Groupe s'efforce également à maintenir une homogénéité au fil de ses *reportings* et présente ses indicateurs sur trois années lorsque la donnée existe.

## LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative de certaines données. Compte tenu de ces limites et des éventuelles difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Les autres éventuelles variations de périmètre peuvent être liées à des créations, des acquisitions, des cessions, ou des fermetures de site.

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique 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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre).

## VÉRIFICATION

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 2023 en page 246). Depuis 2010, plus de 100 audits ont été conduits sur une trentaine de sites différents situés dans huit pays (Allemagne, France, Italie, Brésil, Colombie, Chine, États-Unis et Russie).

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.

## 3.8 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.

- 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 six objectifs climatiques, le Groupe SEB a identifié en tant qu'activités économiques générant du chiffre d'affaires éligible au sens des activités définies et décrites par les actes délégués :

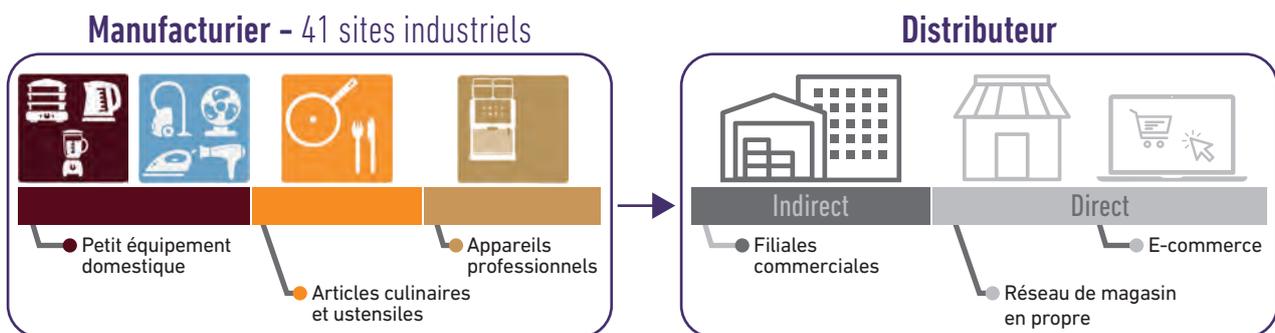
- son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels
- son activité de réparation/maintenance des appareils professionnels
- son activité de vente de pièces détachées

### 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)				Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, 2023	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique					
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																
<b>A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>																
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %											0 %		
<b>A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>																
Fabrication d'équipements électriques et électroniques		CE 1.2	1 807 843	23 %						23 %						
Réparation, remise à neuf et reconditionnement		CE 5.1	266 461	3 %						3 %						
Vente de pièces détachées		CE 5.2	41 613	1 %						1 %						
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		2 115 917	26 %							26 %						
<b>TOTAL (A1+A2)</b>		<b>2 115 917</b>	<b>26 %</b>							<b>26 %</b>				<b>26 %</b>		
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		5 890 151	74 %													
<b>TOTAL A+B</b>		<b>8 006 068</b>	<b>100 %</b>													

## 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		
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																	
<b>A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>																	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	1,1	0,4 %	0,4 %					N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	N/A	OUI	0,4%	0,4%
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	8,1	2,8 %	2,8 %					N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	2,8%	0,2%
Capex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		9,2	3,2 %	3,2 %												3,2 %	0,6 %
<b>A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>																	
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	54,1	18,8 %														
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7	91,5	31,8 %														
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		145,6	50,6 %														
<b>TOTAL (A1+A2)</b>		<b>154,8</b>	<b>53,8 %</b>													<b>3,2%</b>	<b>0,6 %</b>
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																	
Capex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		133,1	46,2 %														
<b>TOTAL A+B</b>		<b>287,9</b>	<b>100 %</b>													<b>3,2 %</b>	<b>0,6 %</b>

**TABLEAU OPEX**

Activités économiques	Code activité	Opex (M€)	Part des Opex	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 Opex alignée sur la taxinomie, 2023	Part des Opex alignée sur la taxinomie, 2022
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																		
<b>A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)</b>																		
Opex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %															0 %
<b>A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)</b>																		
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0	0 %															
<b>TOTAL (A1+A2)</b>		<b>0</b>	<b>0 %</b>															<b>0 %</b>
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>																		
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		175	100 %															
<b>TOTAL A+B</b>		<b>175</b>	<b>100 %</b>															

**3**

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Sur les deux volets climatiques, le Groupe n'a identifié aucune activité économique concernée. Le Groupe rappelle que les produits de petit électroménager ne possèdent pas à ce stade d'étiquette énergétique définie dans le cadre du règlement (EU) 2017/1369.

Sur les quatre volets suivants, le Groupe a identifié dans le cadre de l'objectif « Transition vers une économie circulaire » trois activités économiques éligibles au sens des activités définies et décrites par les actes délégués :

- son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques) ;
- son activité de réparation/maintenance des appareils professionnels (code d'activité 5.1. Réparation, remise en état et remanufacturage) ;
- son activité de vente de pièces détachées (code d'activité 5.2. Vente de pièces détachées.).

En 2023, le montant total de chiffre d'affaires des éligibles au sens des activités définies et décrites par les actes délégués s'élève à 2 116 millions d'euros soit 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

## CAPITAL EXPENDITURES (CAPEX)

S'agissant des CapEx éligibles, le numérateur, ils sont composés :

- 1) des investissements du Groupe liés à ses activités éligibles à la taxonomie et en particulier les dépenses liées à son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques). **Sur 2023, les investissements liés à cette activité se sont élevés à 54 M€.**
- 2) auxquels s'ajoutent les investissements mentionnés dans la catégorie (c) de la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, relatifs aux dépenses pour l'achat de produits provenant d'une activité alignée avec la taxonomie, et en particulier les dépenses liées aux activités :
  - 7.2 : Rénovation de bâtiments existants
  - 7.3 : Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique
  - 7.7 : Acquisition et propriété des bâtiments

Les mouvements liés à ces activités sont mentionnés dans le tableau de variation des immobilisations corporelles en note 12.1 des comptes, sur les colonnes « constructions », « terrains ».

En 2023, ils se sont élevés à 101 M€, dont 86 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 Groupe n'a pas identifié, conformément à la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, de dépense entrant dans le cadre d'un plan visant à étendre les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie.

**Au total, le montant des CapEx éligibles, le numérateur, s'élève à 155 M€.**

Le montant total des CapEx, le dénominateur, s'élève à 288 M€ et comprend :

- les augmentations des immobilisations corporelles pour 255 M€ (note 12.1 des états financiers consolidés) ; celles-ci comprenant 112 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 immobilisations incorporelles pour 33 M€ (note 11.2 des états financiers consolidés).

**Au total le ratio des CapEx éligibles s'élève à 54 % des CapEx du Groupe (par rapport à 48 % en 2022).**

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 9,2 M€ d'investissements alignés :

- 1,1 M€ au titre de l'activité 7.2 « Rénovation de bâtiments existants »
- 8,1 M€ au titre de l'activité 7.3 « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ».

Les investissements les plus significatifs concernent les remplacements de presses à injecter par des presses à haute performance sur les sites de Mayenne, Cajica et Pont-Évêque.

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.

### **DNSH – Does not significantly 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 3.6.3 « Risques liés au changement climatiques »

### **Minimum Safeguards – « garanties minimales » :**

Les garanties minimales couvrent les quatre piliers suivants : Droits de l'Homme, corruption, droit de la concurrence et fiscalité. Le Groupe s'appuie notamment sur son application du Devoir de Vigilance et de la réglementation Sapin II, pour estimer qu'il remplit les garanties minimales.

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 3.2.4 Plan de Vigilance), au chapitre 3.3.1 « Le respect de l'éthique » et au chapitre 3.3.2. « 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 le chapitre 3.3.1 « 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 2023 s'élève à 175,1 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.

Le Groupe SEB 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 2018.

Toutes ces initiatives sont décrites dans le chapitre 3.6 « Agir pour le climat » en page 216.

En parallèle, le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans un modèle économique circulaire dont le but est d'économiser les ressources de la planète en activant plusieurs leviers : prolonger la durée de vie, la réparation 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 conception, production et de commercialisation.

## 3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la DPEF figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2023

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur [www.cofrac.fr](http://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 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, présentées dans le rapport de gestion du groupe SEB (ci-après la « Société » ou l'« Entité »), 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.

### 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 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.

## **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.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

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 <sup>(1)</sup> (révisée).

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE\_SQ\_Programme de vérification\_DPEF.

## **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.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et avril 2024 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 ;
- 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<sup>(2)</sup> et couvrent entre 21 % 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.

(2) SUPOR China Shaoxing Prod., SUPOR CHINA Wuhan Prod., GS VIETNAM Binh Duong, GS VIETNAM Vinh Loc, WMF Production Geislingen, SUPOR China HQ

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 4 avril 2024

Edwige Rey  
Associée RSE & Développement Durable

## **ANNEXE 1 : INFORMATIONS REVUES EN TESTS DE DÉTAIL**

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 2023
- 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
- 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 14001
- Consommation d'électricité
- Consommation de gaz naturel
- 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)
- 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)
- Évolution de la quantité de déchets produits sur les sites industriels (réf. 2019)
- Dépenses de mécénat (périmètre SUPOR China)

# 3

## Responsabilité sociale, sociétale et environnementale



# 4

## Commentaires sur l'exercice

<b>4.1</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>252</b>	<b>4.3</b>	<b>Commentaires sur les résultats consolidés</b>	<b>268</b>
	Environnement général	252		Compte de résultat	268
	Devises	252		Bilan	269
	Matières premières, composants et fret	253		Investissements	269
	Évolutions dans la composition du Conseil d'administration	254	<b>4.4</b>	<b>Commentaires sur les résultats de SEB S.A.</b>	<b>270</b>
	Cyril Buxtorf nommé Directeur Général Adjoint en charge des produits et innovation	255		Présentation des résultats de SEB S.A.	270
	Olivier Casanova nommé Directeur Général Adjoint en charge des finances	255		Prises de participation	270
	Le Groupe émet avec succès un nouveau Schuldschein d'un montant de 650 millions d'euros	256		Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux	270
	Des acquisitions qui renforcent la présence du Groupe tant dans l'activité professionnelle...	256		Analyse par échéance des créances clients	271
	... Que Grand Public	257		Analyse par échéance des dettes fournisseurs	271
	SEB Alliance investit dans AUUM... et dans Vulkam	257	<b>4.5</b>	<b>Perspectives</b>	<b>272</b>
	La compétitivité et l'expertise au cœur du Groupe SEB	258	<b>4.6</b>	<b>Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>272</b>
	Un groupe engagé et responsable	259		Projet d'acquisition du Groupe Sofilac	272
	Des produits au cœur de la vie des consommateurs	260		Changement dans la composition du Conseil d'administration	272
<b>4.2</b>	<b>Commentaires sur les ventes consolidées</b>	<b>262</b>			
	Performances par activité – Grand Public	263			
	Évolution des ventes par zone géographique	265			
	Performances par activité – professionnel	267			

## 4.1 Faits marquants

### ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

En 2023, en dépit des tensions géopolitiques importantes qui ont perduré, l'économie mondiale a été résiliente, bénéficiant de l'atténuation progressive de l'inflation – grâce essentiellement à la baisse des prix de l'énergie et du fret maritime – et de la normalisation graduelle des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Pour autant, cette bonne tenue conjoncturelle a été en partie amputée par l'impact négatif sur la consommation du resserrement monétaire des banques centrales. Aux craintes des consommateurs concernant leur pouvoir d'achat sous l'effet de l'inflation et du poids accru des dépenses contraintes (essence, gaz, électricité, transports, alimentation...) s'est donc ajoutée la hausse du coût du crédit en 2023. De ce fait, l'activité des entreprises est restée peu dynamique, reflétant le ralentissement de la demande.

### DEVISES

Pour faire face à l'inflation, la Banque Centrale Européenne a augmenté ses taux directeurs à plusieurs reprises en 2023. Le taux de refinancement a atteint son plus haut à 4,50 % en septembre 2023.

Cette hausse des taux en Europe a soutenu l'euro contre le dollar et le yuan chinois. Dans le même temps, les perspectives de croissance en Chine se sont dégradées et les taux directeurs aux États-Unis ont atteint un pic mi-2023.

Par rapport à 2022, le dollar et le yuan se sont tous deux dépréciés de respectivement 3 % et 8 % en moyenne par rapport à l'euro.

Pour rappel, 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, la dépréciation de ces devises face à l'euro a un impact favorable 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 avec une exposition « longue », c'est-à-dire que le poids des ventes est supérieur aux coûts.

La Chine, moteur de l'économie mondiale ces dernières années, a connu en 2023 une croissance en demi-teinte après un exercice 2022 faible, pénalisé par les confinements répétés. La demande intérieure est restée sous pression, avec des consommateurs chinois prudents dans leurs dépenses, et les exportations ont connu un tassement significatif sous l'effet d'un recul marqué des échanges internationaux, en particulier avec les États-Unis et l'Europe.

Dans cet environnement incertain, le marché mondial du Petit Équipement Domestique a démontré une bonne résilience et celui de l'équipement professionnel a confirmé son solide développement.

Pour la majorité de ces devises, les variations ont été globalement négatives par rapport à 2022. Dans un certain nombre de pays émergents comme la Turquie (livre -49%), l'Égypte (livre -64%), la Russie (rouble -32%) ou l'Argentine (peso -141%), la dépréciation des devises locales a été spectaculaire en 2023. Au Japon, marché important pour le Groupe, le yen a également connu une baisse de 10% vis-à-vis de l'euro en 2023.

Face à la volatilité constante des parités monétaires, le Groupe met en place des couvertures sur certaines devises, afin de lisser l'impact de ces variations dans le temps. En parallèle, il met en œuvre une politique de prix agile, passant des augmentations tarifaires pour compenser les effets pénalisants d'une monnaie affaiblie sur la rentabilité de la filiale locale (Turquie ou Égypte par exemple).

Sur l'année, les variations de parité ont eu un impact négatif de - 420 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe (contre - 269 millions d'euros en 2022) et de - 166 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité (- 41 millions d'euros en 2022).

## 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.

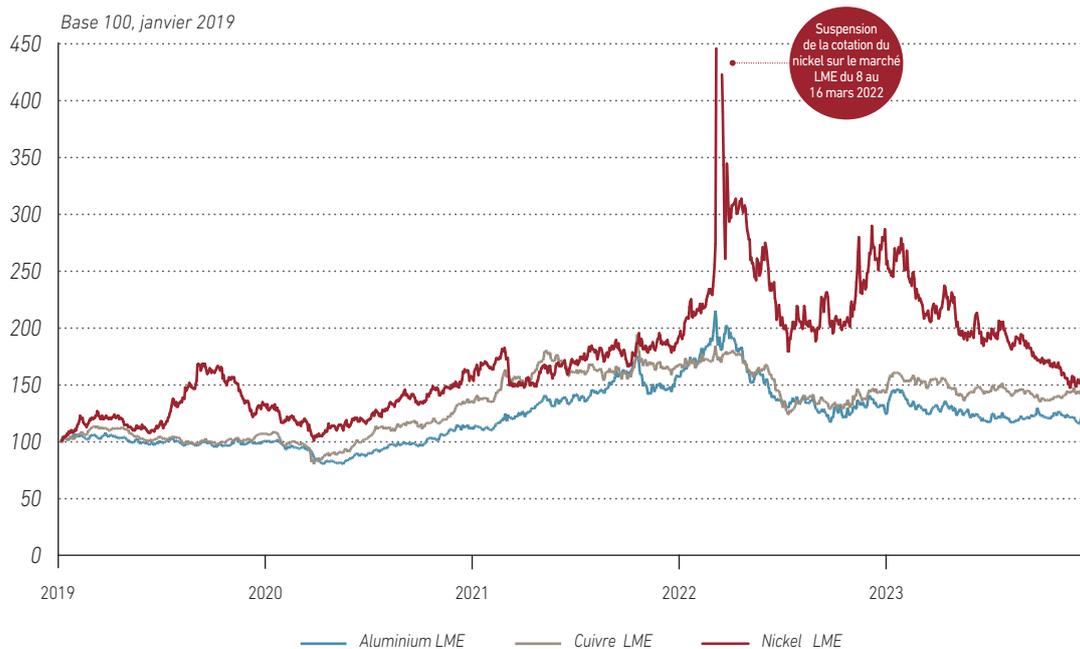
Ces trois dernières années ont été marquées par une grande volatilité des cours des matières premières, atteignant un sommet fin 2021 dans un contexte de reprise économique et de forte demande industrielle suite à l'amélioration de la situation sanitaire post-Covid ; 2022 a vu une certaine détente des cours malgré les tensions sur les prix du gaz et de l'électricité qui ont soutenu ceux des métaux énergivores, au premier rang desquels l'aluminium et le nickel.

En 2023, la tendance a été baissière par rapport aux années précédentes en raison notamment de la détérioration des perspectives de croissance mondiale. Les cours sont néanmoins restés sur des niveaux élevés du fait de la transition énergétique qui stimule la demande de métaux et d'une production énergivore soumise aux prix du gaz et de l'électricité.

Par ailleurs, les cours des matières plastiques ont également reculé dans un contexte de demande plus faible et de chute des cours de l'éthylène et du propylène.

Enfin, le Groupe SEB augmente son utilisation de matières premières recyclées grâce à la sélection de fournisseurs proposant cette offre.

ÉVOLUTION DES COURS DE L'ALUMINIUM, DU CUIVRE ET DU NICKEL DEPUIS 2019 (BASE 100 EN USD)



Source : Bloomberg

En 2023, les prix des composants électroniques et électromécaniques ont baissé par rapport à 2022 bien que restant sur des niveaux élevés tirés notamment par une forte demande (technologies 5G, industrie automobile, internet des objets et automatisation industrielle). Cependant, le marché reste soumis à des éléments externes qui affectent les prix, notamment les tensions géopolitiques entre les États-Unis et la Chine, qui se sont accentuées en 2023. Elles concernent principalement la localisation de production des puces et l'interdiction par le gouvernement Chinois d'exporter des technologies liées à l'extraction et le raffinage des terres rares.

Les composants plastiques et métalliques ont bénéficié du repli des prix des matières premières, majoritairement répercuté par les fournisseurs durant l'année 2023 ; cela s'est traduit par une stabilisation des prix des composants en Europe et en Amérique sur le dernier trimestre 2023, par une hausse limitée en Asie sur la même période.

En matière d'énergie, en 2023, le prix du gaz européen s'est détendu d'environ 50 % grâce notamment à une baisse de la demande mondiale de GNL, conséquence d'un ralentissement économique dans les principaux pays consommateurs, dont la Chine. En conséquence, le prix de l'électricité qui est en partie lié à la dynamique du gaz, s'est également détendu en 2023. En France, l'amélioration de la disponibilité du nucléaire a également contribué à abaisser le prix de l'électricité et à réduire l'écart avec l'Allemagne.

Par ailleurs, sur l'année, le cours du baril de pétrole a baissé en moyenne de 10 % par rapport à 2022.

Enfin, pour ce qui est du fret maritime, la baisse amorcée au second semestre 2022 s'est poursuivie en 2023 pour retrouver des niveaux plus normatifs et compétitifs. Cependant, le conflit en Mer Rouge depuis fin 2023 constitue un nouveau facteur de perturbation et de tension sur les prix.

## ÉVOLUTION DU PRIX DU FRET MARITIME DEPUIS 2019



Source : Bloomberg

## ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 17 mai 2023 a renouvelé pour une durée de 4 ans les mandats d'administrateur de Mme Aude de Vassart, MM. Jean-Pierre Duprieu, William Gairard, Thierry Lescure, et GÉNÉRACTION représentée par Mme Caroline Chevalley.

Deux changements de représentants permanents sont intervenus en 2023. M. Guillaume Mortelier a été désigné représentant permanent de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en remplacement de Mme Anne Guérin.

Mme Marie Ahmadzadeh a été nommée représentante permanente de PEUGEOT INVEST ASSETS en remplacement de M. Bertrand Finet.

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration est composé 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 ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires.

## CYRIL BUXTORF NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT EN CHARGE DES PRODUITS ET INNOVATION



Le 27 juillet 2023, Cyril Buxtorf a été nommé Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation, du Groupe SEB. Membre du Comité exécutif, il intègre le Comité de Direction Générale. Il est rattaché à Stanislas de Gramont, Directeur Général.

Diplômé de l'EM Lyon, Cyril Buxtorf a débuté sa carrière dans le conseil export en Allemagne puis au marketing et à l'audit interne chez L'Oréal.

Cyril Buxtorf a rejoint le Groupe SEB en 1997 et s'est forgé une solide expérience, tant sur les marchés que dans les *Business Units* démarrant à Selongey en Bourgogne en tant que Chef de Marché International au sein de l'activité Articles culinaires. Il a ensuite rejoint les Continents où il a passé sept ans à Moscou en tant que Directeur Général de la CEI (Russie, Ukraine, Baltiques), puis il a été successivement Directeur Général de l'Eurasie (Europe de l'Est, CEI, Turquie, Moyen Orient, Afrique), Directeur Général de l'Europe de l'Ouest et du Sud.

C'est en 2010 qu'il a réintégré les *Business Units* pour prendre la Direction Générale Entretien de la maison et Soins de la personne pendant cinq ans, avant d'évoluer, en 2015, en tant que Directeur Général du Continent EMEA/Grande Europe.

## OLIVIER CASANOVA NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT EN CHARGE DES FINANCES



Le 29 août 2023, Olivier Casanova a été nommé Directeur Général Adjoint en charge des Finances du Groupe SEB. Il est membre du Comité de Direction Générale du Groupe et du Comité exécutif, rattaché à Stanislas de Gramont, Directeur Général.

Sa carrière a débuté en 1991 en tant que banquier d'affaires chez S.G. Warburg / UBS Warburg à Paris et Londres, dernièrement en tant que *Managing Director*. Il a ensuite évolué au sein du groupe Thomson à partir de 2003, où il a assumé diverses responsabilités, notamment en tant que directeur financier de la division Écrans & Composants, Directeur Financier Adjoint du Groupe, et Directeur de la Stratégie et du Marketing. En 2010, il a rejoint le groupe PSA Peugeot Citroën en qualité de responsable du Financement, de la Trésorerie et des Fusions & Acquisitions. Puis, il a occupé le poste de Directeur Financier chez Tereos, le troisième producteur mondial de sucre, de 2012 à 2019. Avant de rejoindre le Groupe SEB, Olivier Casanova était Directeur Financier Adjoint de CMA CGM, en charge du contrôle de gestion, de la comptabilité & consolidation, et de la fiscalité du Groupe. Il avait rejoint CMA CGM en 2019, en tant que Directeur Financier de CEVA Logistics et a ensuite été nommé Directeur Général de la nouvelle compagnie aérienne de fret de CMA CGM.

Diplômé de HEC, Olivier Casanova apporte une expertise financière solide et une vaste expérience de *leadership* dans des entreprises reconnues.

## LE GROUPE ÉMET AVEC SUCCÈS UN NOUVEAU SCHULDSCHEIN D'UN MONTANT DE 650 MILLIONS D'EUROS

En décembre 2023, le Groupe SEB a annoncé le succès d'un nouveau placement privé de type *Schuldschein* d'un montant de 650 millions d'euros réparti en quatre maturités de 3, 5, 7 et 10 ans.

Le placement a été fortement sursouscrit, avec un livre d'ordres composé de 37 investisseurs français et internationaux de très grande qualité, témoignant de la confiance des investisseurs dans

la stratégie et les perspectives du Groupe SEB. Le montant du financement initialement prévu à 200 millions d'euros a ainsi été fortement augmenté.

BNP Paribas, CITI, Commerzbank, HSBC et Société Générale ont été les arrangeurs de cette transaction.

## DES ACQUISITIONS QUI RENFORCENT LA PRÉSENCE DU GROUPE TANT DANS L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE...

Le Groupe SEB poursuit sa croissance dans le marché professionnel avec l'acquisition de La San Marco, annoncée le 16 février 2023, et de Pacojet, annoncée le 5 mai 2023.

### LA SAN MARCO, ICÔNE ITALIENNE DES MACHINES À CAFÉ PROFESSIONNELLES



Le portefeuille du Groupe SEB s'est enrichi d'une nouvelle offre pour répondre aux ambitions fortes de développement sur le segment du café professionnel.

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.

La San Marco compte 94 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 20 millions d'euros. (voir Note 2.1 des comptes consolidés page 281)

### PACOJET, L'APPAREIL CULINAIRE INCONTOURNABLE DES CHEFS



Entreprise suisse fondée en 1992, Pacojet a conçu un émulsionneur unique permettant de réaliser des glaces, des sorbets, des sauces, des mousses, farces, purées, etc. en moins de 90 secondes.

Le succès de Pacojet auprès des chefs du monde entier a donné naissance au néologisme « pacosser » ou pacossage®, qui est aujourd'hui une marque déposée faisant référence au processus unique associé à l'utilisation de Pacojet pour transformer les aliments surgelés en textures lisses et onctueuses, afin d'obtenir des plats d'une qualité exceptionnelle.

Avec l'acquisition de Pacojet, le Groupe SEB diversifie sa présence dans l'univers professionnel, au-delà du café, et complète son offre avec une marque et des produits iconiques. Il affirme ainsi ses ambitions fortes de développement sur ce segment.

Pacojet compte 30 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 25 millions d'euros. (voir Note 2.1 des comptes consolidés page 281)

## ... QUE GRAND PUBLIC

### AVEC FORGE ADOUR, L'ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE OUTDOOR ET LE LEADERSHIP EUROPÉEN DE LA PLANCHA POUR PARTICULIERS



Le Groupe SEB a annoncé, le 4 juillet 2023, l'acquisition de l'entreprise Forge Adour spécialisée dans la fabrication de plancha en fonte émaillée.

Créée en 1978, Forge Adour est une entreprise familiale française spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de planchas, d'accessoires et de cuisines d'extérieur à destination du marché Grand Public.

L'entreprise est basée à Bayonne. Son activité s'appuie sur un site industriel situé à Villafranca de los Barros, en Espagne, et sur une marque devenue iconique sur le segment des planchas.

Distribuée essentiellement en France, la marque, a initié ces dernières années son déploiement en Espagne, en Allemagne, en Suisse et au Benelux.

Forge Adour compte 140 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 25 millions d'euros. (voir Note 2.1 des comptes consolidés page 281)

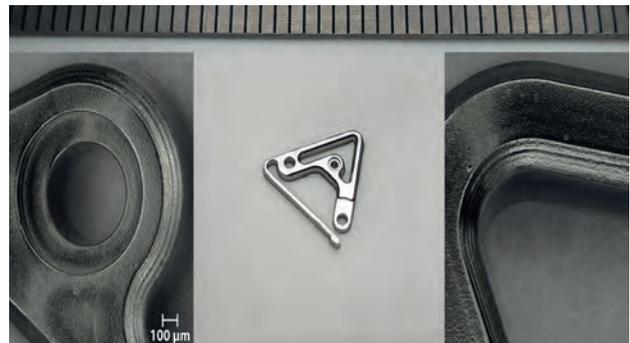
## SEB ALLIANCE INVESTIT DANS AUUM... ET DANS VULKAM



SEB Alliance, le véhicule d'investissement du Groupe SEB, a annoncé en décembre 2023 avoir pris une participation minoritaire dans la *start-up* AUUM, acronyme de « Arrêtons l'Usage Unique maintenant ».

Conçue et assemblée à Châtillon, en France, sur un tout nouveau site de production de 1 300 m<sup>2</sup>, la machine AUUM offre une alternative écologique au gobelet jetable. Certifiée Origine France Garantie, elle permet, en un seul geste, de nettoyer, de désinfecter et de sécher un verre en quelques secondes, avec une faible quantité d'eau et sans produit chimique.

Depuis 2019, l'entreprise AUUM s'est fixée comme mission d'aider les entreprises à supprimer les 5 milliards de gobelets jetables encore consommés chaque année en France. Une mission en adéquation avec la feuille de route de SEB Alliance dont la vocation est de soutenir des concepts innovants tournés sur les nouveaux usages, notamment en matière de RSE. En développant une offre commerciale dédiée aux entreprises, alignée avec les objectifs de la loi Antigaspiillage pour une économie circulaire (AGEC), la *start-up* industrielle démontre sa volonté d'accompagner les entreprises vers un monde plus durable.



En janvier 2024, SEB Alliance a annoncé la conclusion d'un investissement dans la société de *deeptech* Vulkam en participant à leur levée de fonds.

Basée près de Grenoble (France), Vulkam a été fondée en 2017 par Sébastien Gravier, diplômé de l'École Normale Supérieure-Paris Saclay, expert en mécanique, agrégé de conception mécanique et Docteur en métallurgie, et par Alexis Lenain, Docteur en métallurgie. Elle développe, fabrique et commercialise des produits finis à base de métaux amorphes. Les technologies et procédés industriels sous-jacents s'appuient sur 30 ans de recherche en métallurgie. L'entreprise, dont les percées technologiques sont couvertes par neuf brevets, a franchi avec succès la phase de qualification de sa technologie et de prototypage. Elle entame désormais la phase d'industrialisation de ses procédés et de ses nouveaux métaux et la levée de fonds permettra de construire sa première usine de production.

Les métaux amorphes de Vulkam, les Vulkalloys®, sont des alliages dont l'organisation atomique a été modifiée, ce qui leur confère des propriétés inégalées en termes de dureté, de résistance à l'abrasion, comparables à celles des céramiques mais sans être fragile. De plus, le procédé de fabrication par thermomoulage de haute précision permet de réduire drastiquement les quantités de matières premières nécessaires.

# 4

## Commentaires sur l'exercice

### Faits marquants

Vulkam adresse d'ores et déjà les industriels de l'horlogerie, du médical et de l'aérospatial demandeurs de pièces métalliques en grands volumes et à très haute valeur ajoutée. Ainsi, les produits de Vulkam permettent par exemple de miniaturiser les dispositifs médicaux ou d'augmenter la durée

de vie des systèmes mécaniques. À horizon cinq ans, Vulkam entend innover avec de nouvelles compositions de matériaux pour des segments de marchés encore plus profonds, comme le transport mais aussi les sports et loisirs et les équipements domestiques.

## LA COMPÉTITIVITÉ ET L'EXPERTISE AU CŒUR DU GROUPE SEB

### LE GROUPE DÉVELOPPE SON RÉSEAU LOGISTIQUE



Stanislas de Gramont, Directeur Général du Groupe SEB, en présence d'élus et de partenaires locaux, a inauguré en juin 2023 une giga plateforme logistique située sur la commune de Bully-les-Mines, dans les Hauts-de-France. L'investissement s'est élevé à 80 millions d'euros.

La plateforme logistique de 100 000 m<sup>2</sup> a réalisé ses premières livraisons en avril 2023, deux ans seulement après les réflexions et visites initiales concernant son implantation.

Elle se situe à proximité d'une bretelle autoroutière pour rejoindre l'A21 et l'A26 et est proche d'une plateforme multimodale (transport ferroviaire, routier et fluvial). L'ensemble des marques de Petit électroménager du Groupe sont ainsi distribuées vers la France et l'Europe de l'Ouest (Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Danemark, Autriche et Suisse).

Dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale, le Groupe SEB s'est notamment engagé de longue date dans une démarche vertueuse d'éco-logistique incluant la rationalisation des transports que ce soit par l'amélioration du taux de chargement, la réduction des distances parcourues ou encore par le développement de modes de transports alternatifs.

Pour l'optimisation des flux, des solutions digitales ont été mises en place pour anticiper les approvisionnements de marchandises et ajuster au plus juste leur arrivée et ainsi mieux prioriser les commandes clients. Les transports sont optimisés pour limiter le nombre de camions sur la route, en utilisant notamment le terminal fluvial depuis le Port de Lille, et le nombre de kilomètres parcourus. Les camions utilisent par ailleurs des carburants alternatifs et une cuve de biocarburant sera installée par FM Logistic pour ses camions fin 2024.

En complément, la plateforme de Bully-les-Mines a également été pensée pour limiter son impact carbone tout au long de son cycle de vie et ainsi être plus respectueuse de l'environnement.



Par ailleurs, en juillet 2023, le Groupe a annoncé l'investissement, en France, de 30 millions d'euros pour la réalisation d'une plateforme logistique dédiée à la distribution des articles culinaires. Idéalement située à Til-Châtel en Côte-d'Or et proche de nos sites de Selongey et d'Is-sur-Tille, cette implantation permettra de centraliser les approvisionnements et d'optimiser les flux vers nos clients en France et en Europe de l'Ouest. La plateforme de 60 000 m<sup>2</sup> sera construite en deux temps et générera la création de 100 postes dans un premier temps et jusqu'à 150 à terme. Elle devrait être opérationnelle au premier semestre 2025.

### SAINT-LÔ TOUJOURS PLUS À LA POINTE DE LA TECHNOLOGIE

Centre de développement électronique du Groupe SEB, le site de Saint-Lô s'est doté d'une nouvelle ligne de production et diversifie son savoir-faire. Le site industriel qui emploie une centaine de personnes fabrique désormais les cartes électroniques, plus complexes, pour les machines à café professionnelles de la marque *premium* WMF.

Le site de Saint-Lô produit actuellement près de 5 millions de cartes électroniques par an, correspondant ainsi à 10 à 15 % des besoins du Groupe SEB. Ces cartes sont principalement à destination des sites de production français. Entre fin 2023 et 2024, dans le but de sécuriser la chaîne d'approvisionnement, une relocalisation d'une partie de la production européenne et chinoise est prévue et fera augmenter la production à hauteur de 7 millions de cartes électroniques par an.

### LE GROUPE SEB INSTALLE EN CHINE SON PREMIER HUB DÉDIÉ À L'ÉQUIPEMENT PROFESSIONNEL

En janvier 2024, le Groupe a annoncé la construction de son premier hub d'Équipement Professionnel à Shaoxing, en Chine. Un projet ambitieux qui marque une étape importante dans le renforcement de sa position de *leader* mondial dans le secteur de l'Équipement pour

le Café Professionnel et prépare son expansion vers de nouvelles catégories de produits.

La Chine est aujourd'hui le premier marché de l'industrie des machines à café professionnelles automatiques, celui qui connaît la croissance la plus rapide, constituant un environnement favorable à l'innovation. Dans un contexte de concurrence accrue, la stratégie du Groupe SEB se concentre sur l'innovation de pointe et la collaboration avec des acteurs majeurs afin de répondre aux besoins spécifiques des marchés locaux.

Avec un investissement de 60 millions d'euros, ce nouveau Hub ultramoderne traduit l'engagement du Groupe SEB en faveur d'une croissance durable en Asie et permettra une expansion significative dans de nouvelles catégories. Le choix de Shaoxing dans la province du Zhejiang, à seulement 65 kilomètres de Hangzhou, permet au Groupe SEB de tirer parti de son implantation historique pour accélérer la montée en puissance de ses opérations.

Ce Hub d'Équipement Professionnel de Shaoxing sera la première construction d'un site de production depuis 2016. La création de la nouvelle entité, SEB PROFESSIONAL SHAOXING Co Ltd, permettra de gérer le Hub et de développer de nouveaux produits pour différents segments professionnels et semi-professionnels.

Le site de Geislingen en Allemagne demeure le centre névralgique et d'excellence des activités du Café Professionnel pour le Groupe SEB.

Ce Hub devrait être opérationnel d'ici 2025 et comprendra un centre de R&D, les achats ainsi qu'un site de production.

## UN GROUPE ENGAGÉ ET RESPONSABLE

### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE SUCCEDE À PATRICIA BARBIZET À LA PRÉSIDENTIE DU HAUT COMITÉ DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

L'Afep et le Medef ont décidé de nommer M. Thierry de La Tour d'Artaise comme Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2023, en remplacement de Mme Patricia Barbizet.

Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) est chargé du suivi de l'application du Code AFEP-MEDEF. Il s'est imposé, depuis sa création en 2013, comme une autorité reconnue en matière de gouvernance des sociétés cotées. Il s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer » (*complain or explain*).

Les membres sont nommés par l'Afep et le Medef pour une durée de trois ans, renouvelable une fois. Le Président est choisi parmi les personnalités exerçant ou ayant exercé des mandats sociaux dans des entreprises qui se réfèrent au Code AFEP-MEDEF. Les membres du Haut Comité exercent leur mandat à titre bénévole et en toute indépendance.

### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE NOMMÉ PRÉSIDENT DE L'ENTREPRISE DES POSSIBLES

Thierry de La Tour d'Artaise a pris la présidence de l'Entreprise des Possibles, un collectif d'entreprises engagées soutenu par le Groupe SEB depuis 2019. La mission de l'Entreprise des Possibles est de réunir des partenaires pour soutenir des associations qui aident les personnes fragiles et sans-abri. Créé en 2019, le collectif s'appuie aujourd'hui sur 165 entreprises membres qui ont permis de soutenir plus de 100 projets venant ainsi en aide à plus de 16 000 personnes dont 3 600 personnes mises à l'abri.

### LE GROUPE SEB A OBTENU LA NOTATION PLATINIUM D'ECOVADIS



Le Groupe SEB a obtenu la distinction la plus élevée d'EcoVadis, le rating Platinum, ce qui le place dans le Top 1 % des entreprises évaluées. Cette excellente évaluation vient récompenser le Groupe dans ses efforts entrepris en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale dans ses activités et sa chaîne d'approvisionnement. L'évaluation couvre l'ensemble des géographies, marques et activités du Groupe y compris son activité professionnelle.

### INAUGURATION D'UN NOUVEAU PARC SOLAIRE SUR LE SITE DE LAGOSTINA EN ITALIE

Le Groupe SEB a inauguré en mai 2023 un nouveau parc solaire sur le site de Lagostina à Omegna qui s'étend sur 3 400 m<sup>2</sup> et qui couvre 20 % des besoins énergétiques du site grâce aux 1 300 panneaux photovoltaïques installés.

Cette inauguration marque un tournant majeur pour l'avenir de Lagostina dans le domaine des énergies renouvelables et s'inscrit pleinement dans les engagements du Groupe en matière de Développement Durable.

# 4

## Commentaires sur l'exercice

### Faits marquants

#### TEFAL DIVERSIFIE SON OFFRE AVEC UNE GAMME ÉCO-CONÇUE EN CÉRAMIQUE ANTIADHÉSIVE



Tefal a lancé RENEW en juin 2023, une nouvelle gamme de poêles et casseroles en aluminium 100 % recyclé <sup>(1)</sup> et dotées d'un revêtement céramique antiadhésif Inoceram®, exclusif à Tefal.

La révolution de RENEW réside en la technologie Inoceram®. Ce revêtement innovant et unique améliore considérablement les performances antiadhésives de la céramique permettant la réalisation de recettes saines, sans matières grasses ajoutées et qui préservent toutes les saveurs des aliments.

Comme tous les revêtements Tefal, les nouveaux revêtements RENEW sont garantis sans PFOA, plomb et cadmium.

#### TEFAL RENFORCE SON ENGAGEMENT POUR UNE GESTION RESPONSABLE DES POÊLES

En constatant que 60 % des poêles usagées étaient jetées dans les ordures ménagères, Tefal a été le pionnier des opérations de recyclage en magasin, et ce, depuis 10 ans. En effet, les poêles et casseroles comme les collants, les brosses à dents ou encore les rasoirs, font partie des objets malheureusement non éligibles à la poubelle de tri et donc encore trop peu recyclés.

En 2023, Tefal a rejoint un partenariat multimarque engagé pour la mise en place d'un kiosque de recyclage sur le parking de plusieurs magasins Carrefour en France. Première en Europe, ce kiosque répond au double défi de l'environnement et du pouvoir d'achat.

Installés sur le parking de six magasins de l'enseigne Carrefour partout en France, ce kiosque permettra donc aux consommateurs de déposer leurs produits usagés, quels que soient l'état ou la marque, en échange de bons d'achats pour les marques partenaires. Les poêles et casseroles seront collectées par TerraCycle et leur recyclage sera géré en partenariat avec Excoffier, qui se charge de les trier, de les broyer et de séparer les principaux matériaux (aluminium, acier inoxydable, plastique...) pour qu'ils puissent être recyclés.

## DES PRODUITS AU CŒUR DE LA VIE DES CONSOMMATEURS

### L'EMBLÉMATIQUE COCOTTE-MINUTE® DU GROUPE SEB FÊTE SES 70 ANS



En 1953, le Groupe SEB lançait le tout premier autocuiseur embouti appelé « Super Cocotte », garantissant sécurité d'utilisation à un prix abordable.

Une révolution pour les foyers, qui se traduit aujourd'hui par plus de 75 millions d'exemplaires vendus à travers le monde. Au fil du temps, la Cocotte-Minute® n'a eu de cesse d'innover pour s'adapter en permanence aux préoccupations des consommateurs.

Depuis 70 ans d'innovations et de brevets déposés, Selongey est le pôle d'expertise et d'innovation des appareils de cuisson sous pression. La stratégie multimarque du Groupe permet par ailleurs de produire à Selongey des autocuiseurs qui sont commercialisés, en fonction des marchés, sous marques Seb, Tefal, T-fal, Lagostina, All-Clad ou encore, depuis 2020, WMF.

(1) Corps en aluminium 100 % recyclé. Les matériaux recyclés représentent au minimum 77 % du produit global.

Et la saga continue...



Dernier-né de la saga Cocotte, **Clipso Tempo 3-en-1** se démarque par sa **versatilité**, en pouvant être utilisé à la fois comme **un autocuiseur, une mijoteuse et une cocotte à four**. Il permet donc aussi bien des cuissons rapides, sous pression, que des cuissons lentes, et s'adapte ainsi à la vie et aux envies de tous et de chacun.

Clipso Tempo 3-en-1 est fabriqué en France avec un **engagement de réparabilité sur 15 ans**.

**TEFAL ET JAMIE OLIVER CELEBRENT 20 ANS DE CUISINE COMMUNE**



Depuis 20 ans, le célèbre chef britannique Jamie Oliver et Tefal promeuvent la cuisine « fait maison » avec des recettes inspirantes et des produits de qualité. Ensemble et sur la base de valeurs communes, ils se font les ambassadeurs d'une cuisine facile, joyeuse et savoureuse au quotidien, à travers les produits de la marque *Jamie Oliver by Tefal*.

Le partenariat s'est renforcé au fil des ans passant des casseroles et poêles à toutes les catégories culinaires en 2021 et de 13 pays à un champ d'action mondial. Plus de 30 millions de produits vendus depuis le début du partenariat dans plus de 50 pays témoignent du succès de cette collaboration.

L'histoire se poursuivra en 2024, avec le lancement d'une nouvelle gamme de poêles en céramique dotée d'une surface antiadhésive innovante et très performante.

**LANCEMENT DE LA NOUVELLE MACHINE A GRAINS « EVIDENCE BY WILMOTTE »**



Krups, marque experte et fer de lance du Groupe dans le domaine du café Grand Public s'est associée à Jean-Michel Wilmotte, symbole de la création pour concevoir et fabriquer un modèle exclusif de machine à café à grains au *design* unique.

Pour prolonger l'expérience consommateur, la Manufacture de Café Alain Ducasse propose un mélange développé exclusivement pour la machine à café EVIDENCE by WILMOTTE. Cet assemblage offre un café moderne, rond, serein, et équilibré, tout en préservant une complexité gustative étonnante.

La machine Krups EVIDENCE by WILMOTTE est fabriquée en France, sur le site industriel de Mayenne (53) qui est l'unique fabricant de machines à café à grains en France. De plus, la carte électronique qui embarque toute l'intelligence de la machine, également fabriquée en France sur le site de Saint-Lô, dans la Manche, offre une expérience sensorielle unique.

## 4.2 Commentaires sur les ventes consolidées

### DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – ANNÉE 2023

Ventes (en millions €)	2022	2023	Variation 2023/2022	
			Données publiées	tpc
<b>EMEA</b>	<b>3 444</b>	<b>3 475</b>	<b>+ 0,9 %</b>	<b>+ 6,6 %</b>
Europe occidentale	2 416	2 401	- 0,6 %	- 0,4 %
Autres pays	1 028	1 074	+ 4,5 %	+ 23,2 %
<b>AMÉRIQUES</b>	<b>1 130</b>	<b>1 113</b>	<b>- 1,5 %</b>	<b>+ 1,4 %</b>
Amérique du Nord	797	767	- 3,7 %	- 2,8 %
Amérique du Sud	333	345	+ 3,7 %	+ 11,5 %
<b>ASIE</b>	<b>2 660</b>	<b>2 457</b>	<b>- 7,6 %</b>	<b>- 0,6 %</b>
Chine	2 101	1 966	- 6,5 %	+ 1,0 %
Autres pays	559	492	- 12,1 %	- 6,5 %
<b>TOTAL GRAND PUBLIC</b>	<b>7 234</b>	<b>7 045</b>	<b>- 2,6 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>
Professionnel	725	962	+ 32,6 %	+ 26,5 %
<b>GRUPE SEB</b>	<b>7 960</b>	<b>8 006</b>	<b>+ 0,6 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>

Le Groupe SEB a réalisé en 2023 **des ventes de 8 006 millions d'euros, en hausse de 0,6 % (soit + 46 millions d'euros) en données publiées**. La croissance organique se situe à un bon niveau de 5,3 %, soit + 420 millions d'euros. Elle est contrebalancée par un impact devises négatif de même ampleur provenant de la dépréciation de plusieurs monnaies par rapport à l'euro (notamment le yuan chinois). Enfin, le chiffre d'affaires intègre un effet périmètre limité et lié à l'intégration des acquisitions de Zummo, La San Marco et Pacojet.

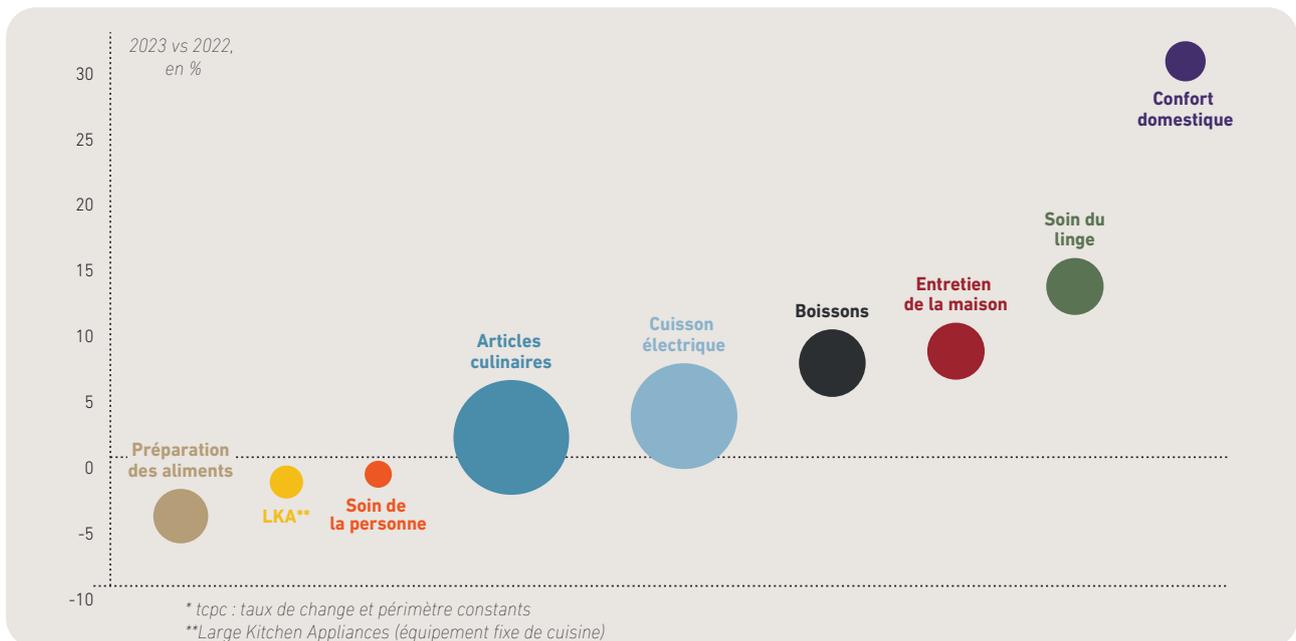
Dans un environnement macro-économique globalement peu favorable, cette performance est très satisfaisante. **Elle est en ligne avec l'objectif que le Groupe s'était fixé d'une croissance organique d'environ 5 % des ventes en 2023**, reflétant un retour à la croissance de l'activité Grand Public et une forte progression du chiffre d'affaires de l'activité Professionnel.

## PERFORMANCES PAR ACTIVITÉ – GRAND PUBLIC

Les ventes Grand Public de l'année ont atteint 7 045 millions d'euros, en hausse de 3,2 % à tpc par rapport à 2022. Le Groupe a donc retrouvé une bonne croissance organique en 2023 dans un marché du Petit Équipement Domestique résilient, malgré un environnement macro-économique incertain.

Cette performance positive a été nourrie par la poursuite de la dynamique de développement fondée sur l'innovation, l'enrichissement constant de l'offre, le déploiement des produits phares dans les marchés, et une exécution commerciale efficace. En termes de produits, la croissance a été notamment tirée par le soin du linge, les aspirateurs versatiles, les ventilateurs, les friteuses sans huile, les cuiseurs à riz, les bouilloires, les machines à café automatiques et les articles culinaires (en particulier la gamme Ingenio).

### ÉVOLUTION DES VENTES PAR LIGNE DE PRODUITS



## ARTICLES CULINAIRES

Représentant environ le tiers 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 2023, nos ventes d'articles culinaires sont en progression de 1 % à tpc, avec une activité sensiblement plus tonique au second semestre qui a donc plus que compensé le retrait du chiffre d'affaires à fin juin. Cette performance annuelle s'inscrit dans un contexte de normalisation progressive du marché, après deux années 2021 et 2022 très atypiques liées aux effets de la période de pandémie de Covid-19 sur la demande. En outre, les programmes de fidélisation menés avec de grands distributeurs sont également sources de volatilité du chiffre d'affaires d'une année sur l'autre.

Parmi les catégories de produits qui ont principalement contribué à la croissance en 2023, on citera en particulier la gamme Ingenio (poêles et casseroles) dont le déploiement international se poursuit, les autocuiseurs et les ustensiles de cuisine, avec une mention spéciale pour les mugs isothermes.

Sur le plan géographique, l'évolution des ventes est variée, avec notamment :

- une forte hausse en France, intégrant un important programme de fidélisation au premier semestre ;
- un retour à une croissance modérée aux États-Unis, sur une base 2022 relativement modeste (fin des aides gouvernementales à la consommation, notamment) ;
- un développement soutenu et continu au Mexique et en Colombie ;
- un recul dans les pays asiatiques, plus fortement marqué en Chine où la demande a été globalement molle, notamment en woks, et au Japon, où la dépréciation du yen a pénalisé notre activité.

## ÉLECTRIQUE CULINAIRE

L'activité Électrique culinaire a représenté en 2023 environ 45 % du chiffre d'affaires Grand Public et a réalisé des ventes en croissance organique de l'ordre de 2 % par rapport à 2022. Les performances ont néanmoins été variées selon les lignes de produits.

- En **cuisson électrique**, la progression des ventes à tpc est principalement tirée par les cuiseurs à riz en Chine – dont la dynamique continue est alimentée par l'innovation et le renouvellement constant de la gamme – et par la poursuite du développement très rapide des friteuses *oil-less* dans de très nombreux marchés, et plus particulièrement en Europe et en Turquie. Les autres grandes catégories de produits ont été marquées par un environnement de marché plus atone en 2023, quoiqu'en amélioration au second semestre, notamment du fait d'une forte inflation sur les dépenses des ménages.
- En **préparation des aliments**, nos ventes sont en baisse, essentiellement due aux *blenders*, catégorie la plus importante dans cette ligne de produits. Après une très bonne année 2022, elles se sont tassées en Chine, tandis qu'au Brésil, elles ont été pénalisées par un effet prix/mix défavorable, dans un contexte de marché très concurrentiel et porté par l'entrée de gamme. Ces retraits n'ont pas pu être compensés par une activité au contraire bien orientée

en Europe. Les petits préparateurs culinaires (mixeurs, éminceurs, batteurs...) ont pour leur part souffert de la conjoncture dégradée au Moyen-Orient, qui constitue un débouché traditionnellement significatif pour ces appareils. La préparation culinaire porte encore les effets résiduels du phénomène de survente observé pendant la crise du COVID et ses différents confinements.

- En **préparation des boissons**, les ventes annuelles sont en croissance organique de plus de 5 % par rapport à 2022, bien portée par une solide dynamique au second semestre. Les moteurs majeurs de cette performance ont été les machines à café automatiques à broyeur, pour lesquelles le Groupe a enregistré de nouveaux gains de part de marché en Europe, et les bouilloires dont la vitalité de l'activité a été soutenue par la Chine et le Japon, où les positions concurrentielles du Groupe ont été renforcées.

## SOIN DU LINGE ET DE LA MAISON

- En **soin du linge**, après une année 2022 de transition en sortie de crise Covid, le marché a poursuivi sa croissance et le Groupe SEB a continué à renforcer ses positions concurrentielles.

Notre chiffre d'affaires est ainsi en progression de 11 % à tpc par rapport à 2022, légèrement supérieure à celle affichée en 2022 (+ 10 %). La dynamique est nourrie par toutes les catégories de produits, et en particulier par les fers et les défroisseurs vapeur dont la croissance des ventes surpasse celle des générateurs. D'un point de vue géographique, elle est assez généralisée, s'étendant à la quasi-totalité de nos marchés, avec des performances remarquables en Europe et au Mexique.

- L'**entretien de la maison** termine l'année 2023 sur une solide croissance des ventes, de 7 % à tpc, en comparaison d'un exercice 2022 qui avait pâti du conflit Russie-Ukraine. Cette hausse provient principalement des aspirateurs balais et versatiles et, dans une moindre mesure, des aspirateurs traîneaux. L'activité a été bien orientée dans la plupart des zones géographiques, et notamment en France et en Europe de l'Est. La situation a été plus contrastée en robots aspirateurs, marché très concurrentiel où les acteurs chinois ont tiré les prix de vente à la baisse.
- Nos ventes en **confort domestique** sont en très forte progression, de + 31 % à tpc par rapport à une année 2022 déjà en croissance soutenue. Cette performance robuste est à mettre au compte des ventilateurs – premier contributeur de la catégorie – dont le développement rapide dans les pays d'Amérique Latine se poursuit notamment sous l'effet du phénomène climatique El Niño, tandis qu'il s'accélère en Europe. Les ventes d'appareils de chauffage d'appoint sont en revanche en retrait, notamment en Europe, après une année 2022 soutenue dans un contexte de crise énergétique.

## SOIN DE LA PERSONNE

Le Groupe est un acteur mineur sur le marché du soin de la personne, et cette activité – largement centrée sur les appareils de soin du cheveu – représente une faible part du chiffre d'affaires Grand Public. En 2023, nos ventes se sont inscrites en retrait par rapport à 2022, avec des performances contrastées : nouvelle baisse en Russie, quelques beaux succès en Europe du nord ainsi que dans la péninsule ibérique, et une situation plus difficile en Europe centrale et Turquie.

## ÉVOLUTION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Ventes (en millions €)	2022	2023	Variation 2023/2022	
			Données publiées	tpc
<b>EMEA</b>	<b>3 444</b>	<b>3 475</b>	<b>+ 0,9 %</b>	<b>+ 6,6 %</b>
Europe occidentale	2 416	2 401	- 0,6 %	- 0,4 %
Autres pays	1 028	1 074	+ 4,5 %	+ 23,2 %

### EUROPE OCCIDENTALE

Sur l'ensemble de l'année, les ventes affichent **une légère baisse, de 0,4 % à tpc**. Le marché européen du Petit Équipement Domestique a affiché une certaine résilience, dans un environnement économique difficile.

**En France**, le Groupe a réalisé une **croissance organique autour de 5 %** sur l'ensemble de l'année, tirée par une bonne dynamique dans les articles culinaires (soutenue par un important programme de fidélité au premier semestre), l'entretien des sols et l'électrique culinaire (en particulier les friteuses sans huile).

**En Allemagne**, le Groupe a connu **un repli de ses ventes en 2023** dans un environnement économique morose. Il a en revanche terminé l'année sur une tonalité beaucoup plus positive, le 4<sup>e</sup> trimestre affichant une croissance **à deux chiffres**, confirmant une amélioration du *sell-out* (revente au consommateur final) au 2<sup>nd</sup> semestre.

Enfin, le Groupe a délivré un chiffre d'affaires en croissance en 2023 dans plusieurs autres pays de la zone dont l'Espagne, la Belgique ou les pays nordiques, profitant de marchés bien orientés.

### AUTRES PAYS EMEA

Les ventes du Groupe dans les autres pays de la zone EMEA ont connu une **forte croissance de 23,2 % à tpc sur l'ensemble de l'année**, dans des marchés globalement en progression sur la région. La hausse des ventes a été **limitée à 4,5 % en 2023 en données publiées** principalement du fait des fortes dévaluations de la livre turque et de la livre égyptienne.

En Europe centrale et orientale, le Groupe a réalisé des ventes en nette croissance en 2023. Tout au long de l'année, le Groupe s'est appuyé sur ses relations solides avec les principaux distributeurs et une excellente exécution commerciale, aussi bien en ligne qu'en magasin. De plus, le Groupe a poursuivi le renforcement de ses

positions concurrentielles dans des catégories importantes comme les friteuses sans huile, l'entretien du sol, le soin du linge, ainsi que le déploiement de produits phares tels qu'Optigrill, Ingenio ou Cookeo.

La croissance organique a été également forte **en Turquie et en Égypte** où le Groupe a su rapidement passer **des hausses de prix** dans des contextes très inflationnistes. En Turquie, le Groupe a su tirer profit de la bonne dynamique du marché du Petit Équipement Domestique notamment dans les articles culinaires et les friteuses sans huile. En Égypte, il a poursuivi ses avancées et conforté ses positions, plus particulièrement en ventilateurs, soin du linge, préparation des aliments et articles culinaires.

Ventes (en millions €)	2022	2023	Variation 2023/2022	
			Données publiées	tpc
<b>AMÉRIQUES</b>	<b>1 130</b>	<b>1 113</b>	<b>- 1,5 %</b>	<b>+ 1,4 %</b>
Amérique du Nord	797	767	- 3,7 %	- 2,8 %
Amérique du Sud	333	345	+ 3,7 %	+ 11,5 %

## AMÉRIQUE DU NORD

Les ventes annuelles ont baissé de 2,8 % à tpc et de 3,7 % en données publiées.

Aux États-Unis, dans un environnement de consommation volatil, marqué par une grande prudence des distributeurs dans la gestion de leurs stocks, le Groupe a continué à surperformer le marché des articles culinaires. Il a ainsi encore renforcé son *leadership* grâce à ses trois marques complémentaires (T-fal, All-Clad et Imusa).

## AMÉRIQUE DU SUD

Les ventes annuelles ont progressé de 11,5 % à tpc portées par un solide 2<sup>nd</sup> semestre après un 1<sup>er</sup> semestre stable.

En Colombie, le Groupe a poursuivi ses gains de parts de marché dans un environnement rendu difficile par une forte inflation. Le Groupe a ainsi renforcé son *leadership* en articles culinaires. Ses excellentes performances commerciales dans les ventilateurs et ses forts gains

de parts de marché en préparation culinaire (*blenders*) lui confèrent également une position de leader en 2023 dans le petit électroménager.

Comme en 2022, le Groupe a réalisé une croissance organique à deux chiffres au Mexique, nourrie par la consolidation constante de sa position de leader en articles culinaires, et par le renforcement de ses parts de marché en soin du linge, en préparation des aliments (*blenders* plus particulièrement) et en ventilateurs. Le Groupe a également poursuivi avec succès le déploiement de son offre et de ses innovations en machines à café automatiques.

Au Brésil, la demande en ventilateurs a nourri la croissance. Malgré une intense concurrence, le Groupe a également réussi à augmenter ses volumes de ventes dans les friteuses sans huile et les machines à café portionné.

Ventes (en millions €)	2022	2023	Variation 2023/2022	
			Données publiées	tpc
<b>ASIE</b>	<b>2 660</b>	<b>2 457</b>	<b>- 7,6 %</b>	<b>- 0,6 %</b>
Chine	2 101	1 966	- 6,5 %	+ 1,0 %
Autres pays	559	492	- 12,1 %	- 6,5 %

## CHINE

Sur l'ensemble de l'année, les ventes de Supor sur son marché domestique ont progressé de 1,0 % à tpc et ont baissé de 6,5 % en données publiées, l'écart provenant de la dépréciation du yuan par rapport à l'euro sur la période.

Ces performances, tant annuelles que trimestrielles, reflètent le renforcement du *leadership* de Supor, dans un environnement de faible confiance des consommateurs chinois. Supor a ainsi consolidé ses positions dans toutes ses catégories majeures grâce à ses nombreux atouts : un mix produit moins discrétionnaire que celui de

ses concurrents, une grande capacité d'innovation et de déploiement très rapide de nouveaux produits, ainsi qu'une expertise éprouvée et reconnue dans l'activation des ventes sur le canal *online*.

Supor a poursuivi l'enrichissement de son offre produits à travers la dynamisation continue des catégories phares telles que les woks, les cuiseurs à riz, les autocuiseurs électriques et les bouilloires. Il se développe par ailleurs dans de nouveaux segments comme les machines à café portables, les sauteuses automatiques, les mugs isothermes et les aspirateurs laveurs.

## AUTRES PAYS D'ASIE

Les ventes du Groupe dans les autres pays d'Asie ont progressé de 1,6 % à tpc au 4<sup>e</sup> trimestre grâce à une amélioration de la performance du Groupe dans plusieurs marchés clés de la région, tels que le Japon, la Corée du Sud, l'Australie ou la Thaïlande. Cette meilleure dynamique de fin d'année a été notamment soutenue par le succès commercial de nos bouilloires au Japon, de solides ventes d'articles culinaires en Corée du Sud, ainsi qu'une reprise des ventes en Australie. La reprise de la croissance organique des ventes au 4<sup>e</sup> trimestre semble refléter un retour à la normale en termes de stocks chez les distributeurs.

Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires est en baisse de 6,5 % à tpc, dans un contexte macro-économique compliqué pour la plupart des pays de la région. En effet, les niveaux d'inflation ainsi que les fortes hausses de taux d'intérêt ont pesé sur la demande des consommateurs, tout en incitant les distributeurs à réduire leurs niveaux de stocks. Les catégories les plus performantes en 2023 ont été les bouilloires, les friteuses sans huile, le soin du linge et l'entretien des sols.

## PERFORMANCES PAR ACTIVITÉ – PROFESSIONNEL

Ventes (en millions €)	2022	2023	Variation 2023/2022	
			Données publiées	tcpu
Professionnel	725	962	+ 32,6 %	+ 26,5 %

L'activité professionnelle a pour sa part poursuivi une **excellente trajectoire en 2023**, affichant **un chiffre d'affaires annuel de 962 millions d'euros, en croissance organique de 26,5 % à tcpu** par rapport à 2022. Il regroupe le café professionnel, qui constitue près de 90 % des ventes, l'équipement hôtelier, Krampouz, Zummo et Pacojet.

Cette performance remarquable est essentiellement due à des **ventes records dans le Café Professionnel** alimentées par les principaux marchés du Groupe (la Chine, les États-Unis, l'Allemagne et le Royaume-Uni), aussi bien dans les ventes de machines que la fourniture de services. Les ventes de machines se sont appuyées sur un portefeuille clients toujours plus étendu et diversifié, soutenant la récurrence du chiffre d'affaires, ainsi que sur le déploiement de grands contrats avec des clients clefs tels que Luckin Coffee en Chine, Greggs au Royaume-Uni ou encore QuikTrip aux États-Unis.

Par ailleurs, le développement continu des services et de leur composante digitale renforce l'attractivité de l'offre du Groupe et contribue à la forte croissance du chiffre d'affaires.

Parallèlement, le Groupe a réalisé en 2023 d'importants développements pour soutenir son ambition stratégique dans le Professionnel. L'acquisition de La San Marco lui permet d'étendre son offre produits aux machines à café traditionnelles, et celle de Pacojet marque l'ouverture à de nouveaux segments et renforce la présence du Groupe dans les cuisines professionnelles, avec des appareils émulsionneurs plébiscités par les chefs.

## 4.3 Commentaires sur les résultats consolidés

### COMPTE DE RÉSULTAT

#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROPA)

Le Groupe a réalisé en 2023 un **ROPA de 726 millions d'euros**, en hausse de 17,0 % par rapport à fin décembre 2022 (620 millions d'euros). **La marge opérationnelle s'établit à 9,1 %** des ventes, contre 7,8 % l'année précédente. L'évolution du ROPA par rapport à 2022 s'explique en particulier par les facteurs suivants :

- **un effet volume positif de 134 millions d'euros**, avec un retour à des volumes en hausse dans l'activité Grand Public et une forte croissance du Professionnel ;
- **un effet prix-mix favorable de 160 millions d'euros** reflétant l'enrichissement du mix produits et la capacité à passer des hausses de prix dans certains pays émergents à contexte inflationniste ;
- **une baisse du coût des ventes de 102 millions d'euros**, grâce notamment à la diminution des coûts sur les achats de matières, composants, produits finis et transports (fret maritime en particulier) ;
- **une légère hausse, de 28 millions d'euros, des investissements en moyens moteurs**, en particulier sur l'innovation ;
- **des frais commerciaux et administratifs en progression (+ 102 millions d'euros)** tirés par le maintien d'une activation commerciale dynamique, dans un environnement inflationniste ;
- **des effets devises négatifs de 166 millions d'euros**, qui reflètent la dépréciation de certaines devises de pays émergents (dont l'effet est compensé par des hausses de prix) et un écart défavorable des résultats de couverture.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

**À 667 millions d'euros, le Résultat d'exploitation** affiche une progression de 22,0 %, soit + 121 millions d'euros, par rapport à 2022.

Il inclut une charge d'Intéressement et de Participation de - 24 millions d'euros (- 18 millions d'euros en 2022). Il comprend en outre d'autres produits et charges, pour - 34 millions d'euros, dont un tiers est lié à la réorganisation menée en Allemagne, le solde étant composé de charges diverses de montants plus faibles.

Le Résultat financier 2023 s'établit à - 81 millions d'euros, stable par rapport à 2022.

**Le Résultat net part du Groupe s'élève à 386 millions d'euros** (en hausse de 22,1 % par rapport à 2022) après :

- une charge d'impôt de 148 millions d'euros, soit un taux d'impôt effectif de 25 % pour l'exercice 2023 (21 % en 2022), l'augmentation étant majoritairement due à la non-réurrence en 2023 d'activations en 2022 de déficits reportables antérieurs ;
- la prise en compte des intérêts des minoritaires (essentiellement Supor) à hauteur de 53 millions d'euros.

**L'EBITDA ajusté s'établit à 985 millions d'euros**, en hausse de 12,7 % par rapport à 2022.

## BILAN

Au 31 décembre 2023, les **capitaux propres s'élevaient à 3 461 millions d'euros**, quasiment stables par rapport à fin 2022.

**A 805 millions d'euros, le cash-flow libre généré en 2023 s'est considérablement amélioré** après une année 2022 atypique qui s'était soldée par une consommation de 20 millions d'euros. Il a en particulier bénéficié de l'augmentation de l'EBITDA ajusté et d'une nette baisse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) qui s'établit à 1 169 millions d'euros (soit 14,6 % des ventes), contre 1 393 millions d'euros au 31 décembre 2022 (17,5 % des ventes).

Cette amélioration provient :

- en grande partie des actions menées par le Groupe pour réduire le niveau de ses stocks, qui représentent à fin 2023 18,4 % des ventes contre 21,1 % un an auparavant ;

## INVESTISSEMENTS

En 2023, les CAPEX <sup>(1)</sup> se sont élevés à 176 millions d'euros, représentant environ 2,2 % du chiffre d'affaires, contre 2,9 % en 2022. L'écart entre les deux exercices est principalement à mettre au compte de la réception, fin 2022, de la plateforme logistique de Bully-les-Mines, devenue opérationnelle au printemps 2023.

Les investissements de 2023 couvrent plus particulièrement :

- le développement des nouveaux produits, qui requiert notamment des moules et autres outillages, tant pour l'activité Grand Public qu'en Café Professionnel ;
- l'augmentation des capacités de production (France, Chine, Amérique du Sud...) et l'amélioration constante de la productivité ;

- mais également d'un effet de saisonnalité de production en fin d'année.

Le **cash-flow libre** a notamment permis de financer les acquisitions réalisées en 2023 (incluant les prises de participation de SEB Alliance), pour 238 millions d'euros, ainsi que les dividendes versés et les rachats d'actions.

**Dans ce contexte, l'endettement net au 31 décembre 2023 est en baisse notable de 204 millions d'euros, à 1 769 millions d'euros** (dont 358 millions d'euros de dette IFRS 16). Ceci entraîne une sensible amélioration du **ratio dette financière nette / EBITDA ajusté à 1,8x** (vs. 2,3x à fin 2022) et de **1,6x hors effet de la norme IFRS 16** (vs. 2,1x à fin 2022).

- la poursuite de nos avancées en matière environnementale et de nos efforts de décarbonation dans nos sites industriels ;
- les systèmes d'information, y compris les logiciels informatiques de production, et la cybersécurité.

À l'instar des années précédentes, s'y sont ajoutés les frais de développement capitalisés et des réaménagements de magasins en propre du Groupe.

En intégrant les effets issus d'IFRS 16 (76 millions d'euros en 2023), le montant total des investissements nets des cessions d'actifs en 2023 <sup>(1)</sup> s'élève à 247 millions d'euros (345 millions d'euros en 2022).

(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 2023 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 25,4 millions d'euros en 2023, contre une perte de 24,4 millions d'euros en 2022.

Le Résultat financier est en hausse et s'élève à 185,9 millions d'euros en 2023, contre 175,7 millions d'euros en 2022.

Ce Résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, pour un montant total de 354,3 millions d'euros contre 240,0 millions d'euros en 2022 ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers pour un montant net de 192,4 millions d'euros (dont 121,9 millions d'euros de dotations aux provisions sur titres de participation et 70,6 millions d'euros de dotations aux provisions sur prêts et comptes courants) comparé à 85,6 millions d'euros en 2022 ;
- des effets de change défavorables en 2023 à hauteur de 45,5 millions d'euros contre une charge de 6,5 millions d'euros en 2022.

Le résultat courant avant impôts ressort donc à 160,5 millions d'euros en 2023 contre 151,3 millions d'euros en 2022. Le résultat exceptionnel est une perte de 2,0 millions d'euros comparé à un gain de 2,8 millions d'euros en 2022.

SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt de 20,3 millions d'euros en 2023 (contre 27,9 millions d'euros en 2022), 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 24,0 millions d'euros en 2023.

Le Résultat net de l'exercice 2023 de SEB S.A. est un bénéfice de 178,7 millions d'euros contre 182,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2022.

Au 31 décembre 2023, le total du bilan s'élève à 5 144,1 millions d'euros contre 5 129,6 millions d'euros à fin 2022, soit une hausse de 14,5 millions d'euros.

L'actif immobilisé net s'élève à 4 274,9 millions d'euros, en baisse de 203,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 580,7 millions d'euros contre 1 702,5 millions d'euros en 2022, et des prêts à longs et moyens termes nets octroyés pour 2 694,1 millions d'euros contre 2 776,1 millions d'euros en 2022.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 426,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 1 388,1 millions d'euros en 2022. Le total des emprunts et dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 442,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 3 335,5 millions d'euros en 2022.

### 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
2021	117 770 092	4 327 109
2022	134 984 771	4 998 691
2023	134 893 725	5 034 451

## ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DES CRÉANCES CLIENTS

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en millions €)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées						2
Montant total des factures concernées TTC		0,0	0,0			0,0
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %			0,00 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						0
Montant total des factures exclues						0
<b>(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>						
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.					

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

(en millions €)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées						21
Montant total des factures concernées TTC		0,1	0,0		0,1	0,2
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %		0,00 %	0,00 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						5
Montant total des factures exclues						0
<b>(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>						
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 19 152 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

À moyen terme, le Groupe réaffirme son ambition, annoncée en décembre 2023 :

- un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires à tpc d'au moins 5 % ;
- une marge opérationnelle en progression vers 11 % ;
- la poursuite d'une génération importante de cash-flow libre.

En 2024, dans un environnement macro-économique et géopolitique encore incertain, avec une reprise économique lente, en particulier en Chine, le Groupe table sur un marché du Petit Équipement Domestique

toujours résilient et sur la poursuite d'un fort développement des marchés en Professionnel.

En Grand Public, 2024 devrait marquer un retour plus généralisé à la croissance dans les pays matures, une reprise progressive au cours de l'année en Chine et le maintien d'une bonne dynamique dans les pays émergents dans un contexte devises encore pénalisant.

De plus, le Groupe compte poursuivre la croissance de son activité Professionnel sur un historique élevé. Dans ce contexte, la marge opérationnelle est attendue proche de 10 %.

## 4.6 Événements postérieurs à la clôture

### PROJET D'ACQUISITION DU GROUPE SOFILAC

Le Groupe SEB a annoncé en février 2024 le processus d'acquisition du **groupe Sofilac**. À travers cette acquisition, le Groupe souhaite renforcer son expertise sur le segment de la cuisson haut de gamme, et poursuivre ainsi sa croissance dans les marchés professionnels et semi-professionnels.

Sofilac est un groupe familial français détenu en majorité par les membres de la famille Augagneur. Ayant réalisé un chiffre d'affaires de 62 millions d'euros en 2023, il conçoit, fabrique, et distribue des équipements de cuisson haut de gamme semi-professionnels (marque **Lacanche**) et professionnels (notamment avec la marque **Charvet**).

Cette acquisition permettrait au Groupe SEB de renforcer sa présence dans le segment de la cuisson en complétant son dispositif constitué de ses marques premium (Krampouz, Forge Adour, WMF, All-Clad, et Lagostina). Elle soutiendrait également l'ambition du Groupe SEB de devenir un acteur de référence des marchés de l'équipement professionnel et semi-professionnel, rentables et en croissance, avec des marques, produits et canaux de distribution complémentaires.

Cette opération, dont la finalisation est attendue pour avril 2024, est conditionnée notamment aux informations et consultations des instances représentatives du personnel au sein de certaines sociétés du groupe Sofilac.

### CHANGEMENT DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de SEB S.A. a pris acte de la démission de Madame Delphine Bertrand de son poste d'administratrice, en date du 20 février 2024. Delphine Bertrand a siégé au Conseil d'administration pendant six ans, et avait été renouvelée en 2022.

Le Conseil d'administration souhaite la remercier pour sa contribution lors de ses mandats.

Par ailleurs, Peugeot Invest Assets a cédé sa participation dans le Groupe SEB fin février 2024. Par conséquent, Peugeot Invest Assets, représenté par Marie Ahmadzadeh, ne siège plus au Conseil d'Administration depuis cette date.



## 5 Comptes consolidés

5.1	États financiers	274	5.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	340
	Compte de résultat consolidé	274			
	État du résultat global consolidé	274	5.4	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	345
	Bilan consolidé	275			
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	276			
	Évolution des capitaux propres consolidés	277			
5.2	Notes sur les comptes consolidés	279			

## 5.1 États financiers

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	31/12/2023	31/12/2022
Produits des activités ordinaires (note 5)	8 006,0	7 959,7
Frais opérationnels (note 6.1)	(7 280,4)	(7 339,4)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ</b>	<b>725,6</b>	<b>620,3</b>
Intéressement et participation (note 6.2)	(23,8)	(17,6)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>701,8</b>	<b>602,7</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7.1)	(34,3)	(55,7)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>667,5</b>	<b>547,0</b>
Coût de l'endettement financier (note 8)	(42,9)	(35,1)
Autres produits et charges financiers (note 8)	(37,6)	(45,6)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>587,0</b>	<b>466,3</b>
Impôt sur les résultats (note 9)	(147,6)	(98,0)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>439,4</b>	<b>368,3</b>
Part des minoritaires (note 20)	(53,2)	(52,1)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>386,2</b>	<b>316,2</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)</b>		
Résultat net de base par action (note 10)	7,01	5,74
Résultat net dilué par action (note 10)	6,97	5,71

Les notes 1 à 35 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	31/12/2023	31/12/2022
<b>RÉSULTAT NET AVANT PART DES MINORITAIRES</b>	<b>439,4</b>	<b>368,3</b>
Écarts de conversion	(102,9)	(50,6)
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(33,2)	(33,7)
Variation de juste valeur des actifs financiers *	(30,9)	26,3
Réévaluation des avantages au personnel *	(15,2)	77,5
Effet d'impôt	16,8	(17,2)
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(165,4)</b>	<b>2,3</b>
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>	<b>274,0</b>	<b>370,6</b>
Part des minoritaires	(38,2)	(43,8)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE</b>	<b>235,8</b>	<b>326,8</b>

\* Éléments non recyclables en résultat.

**BILAN CONSOLIDÉ**

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF (en millions €)	31/12/2023	31/12/2022
<i>Goodwill</i> (note 11)	1 868,4	1 767,9
Autres immobilisations incorporelles (note 11)	1 347,5	1 305,1
Immobilisations corporelles (note 12)	1 292,2	1 338,8
Autres participations (note 14.1)	210,6	218,3
Autres actifs financiers non courants (note 14.2)	16,6	18,2
Impôts différés (note 9)	151,6	135,2
Autres créances non courantes (note 17)	65,5	58,3
Instruments dérivés actifs non courants (note 24)	17,9	26,3
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>4 970,3</b>	<b>4 868,1</b>
Stocks et en-cours (note 15)	1 474,8	1 682,1
Clients (note 16)	1 018,0	891,5
Autres créances courantes (note 17)	185,0	217,1
Impôt courant (note 9)	36,8	53,2
Instruments dérivés actifs courants (note 24)	40,8	76,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants (note 14)	94,7	102,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	1 432,1	1 237,0
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>4 282,2</b>	<b>4 259,7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 252,5</b>	<b>9 127,8</b>
<b>PASSIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2022</b>
Capital (note 19.1)	55,3	55,3
Réserves consolidées (note 19.3)	3 170,8	3 146,8
Actions propres (note 19.4)	(27,7)	(33,3)
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>3 198,4</b>	<b>3 168,8</b>
Intérêts minoritaires (note 20)	262,3	280,1
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>3 460,7</b>	<b>3 448,9</b>
Impôts différés (note 9)	198,6	212,6
Avantages au personnel et autres provisions non courantes (note 21 et note 22)	210,4	213,4
Dettes financières non courantes (note 23)	1 890,4	1 922,6
Autres passifs non courants (note 26)	58,9	53,8
Instruments dérivés passifs non courants (note 24)	13,9	32,9
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 372,2</b>	<b>2 435,3</b>
Avantages au personnel et autres provisions courantes (note 21 et note 22)	125,3	138,4
Fournisseurs (note 26)	1 160,6	1 027,1
Autres passifs courants (note 26)	609,8	583,8
Impôt exigible	58,8	52,6
Instruments dérivés passifs courants (note 24)	65,0	52,2
Dettes financières courantes (note 23)	1 400,1	1 389,5
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 419,6</b>	<b>3 243,6</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>	<b>9 252,5</b>	<b>9 127,8</b>

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

<i>(en millions €)</i>	<b>31/12/2023</b>	31/12/2022
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>386,2</b>	<b>316,2</b>
Amortissements et dotations aux provisions sur immobilisations	294,0	274,3
Variation des provisions	(26,9)	(1,6)
Pertes et gains latents sur instruments financiers	18,4	(3,9)
Charges et produits liés aux stock-options et actions gratuites	25,4	29,2
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	2,6	(3,7)
Autres éléments		(5,2)
Résultat part des minoritaires	53,2	52,1
Charge d'impôt (exigible et différé)	147,6	98,0
Coût de l'endettement financier net	42,9	34,4
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(1) (2)</sup></b>	<b>943,4</b>	<b>789,8</b>
Variation des stocks et en-cours	193,3	172,7
Variation des clients	(161,2)	160,8
Variation des fournisseurs	185,8	(618,1)
Variation autres dettes et autres créances	50,5	(41,0)
Impôts versés	(147,9)	(153,8)
Intérêts versés	(42,9)	(34,4)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>1 021,0</b>	<b>276,0</b>
Encaissements sur cessions d'actifs	5,1	13,6
Investissements corporels <sup>(2)</sup>	(143,2)	(199,8)
Investissements logiciels et incorporels <sup>(2)</sup>	(32,5)	(33,0)
Autres investissements financiers <sup>(3)</sup>	(21,5)	(75,3)
Variation de périmètre (net de la trésorerie des sociétés acquises)	(163,3)	(71,9)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(355,4)</b>	<b>(366,4)</b>
Augmentation de la dette financière <sup>(2)</sup>	1 118,8	976,4
Diminution de la dette financière	(1 263,6)	(1 614,0)
Augmentation de capital		
Transactions entre actionnaires <sup>(4)</sup>	(62,8)	(33,6)
Mouvements sur actions propres	(17,8)	(34,6)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(195,4)	(203,7)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(420,8)</b>	<b>(909,5)</b>
Incidence des variations de taux de change	(49,7)	(29,6)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>195,1</b>	<b>(1 029,5)</b>
Trésorerie en début d'exercice	1 237,0	2 266,5
Trésorerie en fin d'exercice (plus)	1 432,1	1 237,0

(1) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(2) Hors IFRS 16 dont les effets sont présentés en note 13.

(3) Cf. note 14. Participations et autres actifs financiers.

(4) Dont rachats d'actions Supor pour 62,8 millions d'euros en 2023 (23,0 millions d'euros en 2022).

## ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital	Primes <sup>(1)</sup>	Réserves consolidées <sup>(1)</sup>	Écarts de conversion <sup>(1)</sup>	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>	<b>55,3</b>	<b>103,7</b>	<b>2 767,7</b>	<b>97,7</b>	<b>(34,3)</b>	<b>2 990,1</b>	<b>300,6</b>	<b>3 290,7</b>
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
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>			<b>369,1</b>	<b>(42,3)</b>		<b>326,8</b>	<b>43,8</b>	<b>370,6</b>
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 <sup>(2)</sup>			(27,1)	(3,1)		(30,2)	(1,6)	(31,8)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>55,3</b>	<b>103,7</b>	<b>2 990,8</b>	<b>52,3</b>	<b>(33,3)</b>	<b>3 168,8</b>	<b>280,1</b>	<b>3 448,9</b>
Résultat net de la période			386,2			386,2	53,2	439,4
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(61,2)	(89,2)		(150,4)	(15,0)	(165,4)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>			<b>325,0</b>	<b>(89,2)</b>		<b>235,8</b>	<b>38,2</b>	<b>274,0</b>
Distribution de dividendes			(139,8)			(139,8)	(56,1)	(195,9)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					5,6	5,6		5,6
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(23,7)			(23,7)		(23,7)
Option de souscription ou d'achat d'actions			24,3			24,3	1,1	25,4
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires			(8,6)			(8,6)		(8,6)
Autres mouvements <sup>(3)</sup>			(64,6)	0,6		(64,0)	(1,0)	(65,0)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>55,3</b>	<b>103,7</b>	<b>3 103,4</b>	<b>(36,3)</b>	<b>(27,7)</b>	<b>3 198,4</b>	<b>262,3</b>	<b>3 460,7</b>
Dividendes proposés au titre de 2023 <sup>(4)</sup>			(149,7)			(149,7)		(149,7)
<b>SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>55,3</b>	<b>103,7</b>	<b>2 953,7</b>	<b>(36,3)</b>	<b>(27,7)</b>	<b>3 048,7</b>	<b>262,3</b>	<b>3 311,0</b>

(1) Réserves consolidées au bilan.

(2) 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.

(3) Dont rachats d'actions Supor pour (62,8) millions d'euros en 2023.

(4) Dividendes par action 2,62 euros.

## SOMMAIRE DES NOTES

<b>NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>279</b>	<b>NOTE 19. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>305</b>
Note 1.1. Principes comptables applicables	279	Note 19.1. Composition du capital social	305
Note 1.2. Recours à des estimations	280	Note 19.2. Paiements fondés sur des actions	305
Note 1.3. Conversion des états financiers et des transactions en devises	280	Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	306
<b>NOTE 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>281</b>	Note 19.4. Actions propres	307
Note 2.1. Opérations de l'année 2023	281	<b>NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>308</b>
Note 2.2. Suivi des opérations significatives de 2022	282	<b>NOTE 21. PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>309</b>
<b>NOTE 3. FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS</b>	<b>282</b>	Note 21.1. Garantie après-vente	310
<b>NOTE 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS</b>	<b>283</b>	Note 21.2. Litiges en cours et autres risques	310
<b>NOTE 5. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>284</b>	Note 21.3. Provision pour restructuration	311
<b>NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>285</b>	Note 21.4. Passifs éventuels	311
Note 6.1. Frais opérationnels	285	<b>NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>311</b>
Note 6.2. Frais de personnel	286	Note 22.1. Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés	312
<b>NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>286</b>	Note 22.2. Engagements de retraites et assimilés et valeur actuelle des fonds	312
Note 7.1. Autres produits et charges d'exploitation	286	Note 22.3. Charges comptabilisées	313
Note 7.2. Charges de restructuration et d'adaptation	287	Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres	313
Note 7.3. Dépréciation d'actifs	287	Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice	314
Note 7.4. Divers et réalisation d'actifs	287	Note 22.6. Évolution des engagements	314
<b>NOTE 8. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>287</b>	Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis	315
<b>NOTE 9. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>288</b>	Note 22.8. Autres informations	315
Note 9.1. Charge d'impôt	288	<b>NOTE 23. DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>316</b>
Note 9.2. Analyse de la charge d'impôt	288	Note 23.1. Endettement financier brut	316
Note 9.3. Impôts différés au bilan	289	Note 23.2. Endettement financier net	319
Note 9.4. Autres informations	289	<b>NOTE 24. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>320</b>
<b>NOTE 10. RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>290</b>	Note 24.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable	321
<b>NOTE 11. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>291</b>	Note 24.2. Dérivés	323
Note 11.1. Dépenses de recherche et développement	292	Note 24.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	325
Note 11.2. Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles	292	<b>NOTE 25. GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>326</b>
Note 11.3. Règles de dépréciation des actifs immobilisés et définition des UGT	293	Note 25.1. Gestion des risques	326
Note 11.4. Modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice	294	Note 25.2. Risque de marché	326
<b>NOTE 12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>296</b>	Note 25.3. Risque de liquidité	329
Note 12.1. Tableau de mouvement des immobilisations corporelles	297	Note 25.4. Risque de crédit	329
Note 12.2. Répartition des principaux sites industriels du Groupe	298	<b>NOTE 26. FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS</b>	<b>330</b>
<b>NOTE 13. CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>299</b>	<b>NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>330</b>
Note 13.1. Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens	299	<b>NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>331</b>
Note 13.2. Évolution de la dette de location	300	<b>NOTE 29. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>332</b>
Note 13.3. Charge résiduelle de location et engagements hors bilan	301	Note 29.1. Entreprises liées et participations majoritaires non consolidées	332
<b>NOTE 14. PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>301</b>	Note 29.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	332
Note 14.1. Participations	302	<b>NOTE 30. INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>333</b>
Note 14.2. Autres actifs financiers non courants	302	Informations financières par zone d'implantation d'actifs	333
Note 14.3. Placements financiers et autres actifs financiers courants	302	<b>NOTE 31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>335</b>
<b>NOTE 15. STOCKS ET EN-COURS NETS</b>	<b>303</b>	<b>NOTE 32. CRITÈRES DE CONSOLIDATION</b>	<b>335</b>
<b>NOTE 16. CLIENTS</b>	<b>303</b>	<b>NOTE 33. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE</b>	<b>336</b>
<b>NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>304</b>	<b>NOTE 34. ENTREPRISES ASSOCIÉES</b>	<b>339</b>
<b>NOTE 18. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>304</b>	<b>NOTE 35. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %</b>	<b>339</b>

## 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 21 février 2024 et seront approuvés par l'Assemblée générale du 23 mai 2024.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2 002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2023 et les comptes comparatifs au titre de l'exercice 2022 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2023.

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<sup>er</sup> janvier 2023. Cette date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- 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.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Le Groupe a également décidé d'appliquer par anticipation l'amendement à IAS 12 relatif à la réforme fiscale internationale « Pilier 2 ». L'analyse des impacts de cette réforme fiscale est en cours de finalisation, le Groupe n'anticipe aucun impact significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe.

## NOUVEAUX TEXTES APPLICABLES PAR ANTICIPATION

Les normes et interprétations suivantes d'application facultative au 31 décembre 2023 n'ont pas été appliquées par anticipation :

- amendements à IAS 1 traitant du classement des dettes en courant ou non courant et des passifs non courants assortis de clauses restrictives ;
- amendement à IFRS 16 traitant des dettes de loyers dans une opération de cession-bail.

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. Pour rappel, ces deux pays représentent un peu moins de 5 % du chiffre d'affaires consolidé et environ 2 % des actifs totaux du Groupe à fin décembre. Le Groupe se conforme strictement aux sanctions imposées par les autorités françaises et européennes.

### Impact sur les comptes 2023

Ce conflit génère des 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 enregistrés au sein des autres éléments du résultat global.

Le risque de crédit de ces filiales fait l'objet d'un suivi en temps réel mais n'a à ce jour pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Les filiales ukrainienne et russe font partie intégrante de l'UGT Grand Public EMEA. Le risque lié à la situation de ces pays a été apprécié via la réalisation de tests de sensibilité spécifiques du test de dépréciation de l'UGT Grand Public EMEA (note 11.4). Le Groupe considère qu'en application de IFRS 10, il n'existe pas de situation de perte de contrôle avérée de ses filiales russe et ukrainienne.

### 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 autre que la monnaie de fonctionnement sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils

sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (note 24).

## 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 2023

##### LA SAN MARCO

Le Groupe SEB a acquis le 16 février 2023, La San Marco, appartenant au Groupe Massimo Zanetti Beverage (MZBG). La San Marco, entreprise familiale italienne fondée en 1920, est spécialisée dans la production et la distribution de machines à café et de broyeurs professionnels. *Leader* reconnu dans le segment des machines expresso avec le système traditionnel à levier, l'entreprise offre une gamme de produits très diversifiée, majoritairement fabriquée en Italie, à Gradisca d'Isonzo (Gorizia).

La juste valeur nette provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 16 février 2023 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	16/02/2023
Actifs immobilisés *	19,0
Stocks	9,1
Clients	3,6
Trésorerie nette	7,7
Fournisseurs	(3,6)
Autres passifs nets	(4,7)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>31,1</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>31,1</b>
Intérêts minoritaires	
Prix d'acquisition	54,9
<i>Goodwill</i> Provisoire	23,7

\* Dont marque La San Marco estimée par un évaluateur indépendant à 9,3 millions d'euros.

##### PACOJET

Le Groupe SEB a acquis le 28 avril 2023, Pacojet, entreprise familiale spécialisée dans le développement et la commercialisation d'un appareil culinaire révolutionnaire, plébiscité par les chefs depuis trente ans. Entreprise suisse fondée en 1992, Pacojet a conçu un émulsionneur unique permettant de réaliser des glaces, des sorbets, des sauces, des mousses, farces, purées et bien plus encore, en moins de 90 secondes. Le succès de Pacojet auprès des chefs du monde entier a donné naissance au néologisme « pacosser » ou pacossage®, qui est aujourd'hui une marque déposée faisant référence au processus unique associé à l'utilisation de Pacojet pour transformer les aliments surgelés en textures lisses et onctueuses, afin d'obtenir des plats d'une qualité exceptionnelle.

La juste valeur nette provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 28 avril 2023 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	28/04/2023
Actifs immobilisés *	45,8
Stocks	5,6
Clients	2,9
Dette nette	(13,5)
Fournisseurs	(3,3)
Autres passifs nets	(3,0)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>34,5</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>34,5</b>
Intérêts minoritaires	
Prix d'acquisition	126,6
<i>Goodwill</i> Provisoire	92,1

\* Dont marque Pacojet estimée par un évaluateur indépendant à 35,9 millions d'euros.

**FORGE ADOUR**

Le 29 juin 2023, le Groupe SEB a acquis **Forge Adour** un groupe familial français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation de planchas, d'accessoires et de cuisines d'extérieur à destination du marché Grand Public.

Dès cette acquisition, le Groupe a lancé un projet de rationalisation des entités juridiques en France qui a donné lieu à diverses opérations de Transmissions Universelles du Patrimoine en date du 30 décembre 2023. Le Groupe est désormais constitué d'une entité légale en France et d'un site industriel en Espagne.

La juste valeur nette provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 29 juin 2023 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	29/06/2023
Actifs immobilisés *	10,8
Stocks	7,2
Clients	2,0
Dette nette	(8,6)
Fournisseurs	(2,2)
Autres passifs nets	(0,1)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>9,1</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>9,1</b>
Intérêts minoritaires	
Prix d'acquisition	22,8
Goodwill Provisoire	13,7

\* Dont marque Forge Adour estimée par un évaluateur indépendant à 6,3 millions d'euros.

**AUTRES OPÉRATIONS DE 2023**

Par ailleurs, la structuration juridique des activités en Italie a été revue entraînant l'absorption de l'entité légale Casa Lagostina par l'entité Groupe SEB Italie. Cette réorganisation ainsi que des opérations de simplification de l'organigramme juridique au Brésil et en Espagne ont été sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

**Note 2.2. Suivi des opérations significatives de 2022****ZUMMO**

Le Groupe SEB avait procédé le 22 juillet 2022 à l'acquisition de 100 % des titres de Zummo Investments, maison mère de Zummo Innovaciones Mecanicas, entreprise espagnole fondée à Valence et leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits, et de Zummo, Inc. Le Groupe a légèrement amendé, sur le premier semestre 2023, la juste valeur des actifs acquis et passifs repris lors de cette acquisition entraînant la diminution du *Goodwill* provisoire de 1,4 million d'euros. La juste valeur nette définitive des actifs acquis et passifs repris en date du 22 juillet 2022 se décompose donc de la manière suivante :

(en millions €)	22/07/2022
Actifs immobilisés	20,7
Stocks	6,1
Clients	7,6
Dette nette	(14,4)
Fournisseurs	(6,8)
Autres passifs nets	(3,2)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>10,0</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>10,0</b>
Intérêts minoritaires	
Prix d'acquisition	74,6
Goodwill définitif	64,6

**AUTRES OPÉRATIONS DE 2022**

Par ailleurs, l'activité *Retail* de WMF GmbH avait été transférée à une nouvelle entité du Groupe (WMF Retail GmbH), la société brésilienne Lojas sans activité avait été fusionnée avec Seb Do Brasil, la société chinoise SSEAC avait été liquidée et la société Financière Billig avait été fusionnée au sein de Seb International. Ces opérations n'avaient eu aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.

**NOTE 3. FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS****ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE**

L'Autorité de la Concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013. Une notification des griefs a finalement été reçue le 23 février 2023 par le Groupe SEB. Cette notification mentionne des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. Cette notification ne préjuge pas de la décision finale de l'Autorité de la Concurrence à l'issue de la phase d'examen contradictoire du dossier par le Collège qui rendra une décision, par ailleurs susceptible de recours, auprès de la Cour d'Appel de Paris.

Le 30 mai 2023, le Groupe SEB a déposé une réponse à la notification dans laquelle il a contesté ces griefs à l'appui d'une analyse économique robuste. Le 27 septembre 2023, les services d'instruction ont communiqué leur rapport dans lequel ils maintiennent leur analyse de pratiques suspectées comme étant anticoncurrentielles. Le 27 novembre 2023, le Groupe SEB a déposé sa réponse au rapport. La phase d'instruction du dossier est désormais close.

L'audience devant le Collège de l'Autorité se déroulera les 5 et 6 mars 2024. Le Groupe SEB considère qu'aucune infraction n'a été commise au titre des deux griefs (respectivement « entente horizontale d'échanges d'informations sensibles » et « entente verticale généralisée sur les prix de vente entre SEB et ses distributeurs ») et défendra sa position lors de l'audience devant le Collège de l'Autorité. En conséquence, aucune provision n'a été enregistrée dans les comptes clos au 31 décembre 2023.

#### 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 cote, 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 des frais annexes a commencé le 3 février 2023. Le Groupe a ainsi décaissé 18,8 millions d'euros au titre de ce litige et repris la provision enregistrée lors de l'acquisition de WMF à due concurrence.

#### LITIGE HANSEN

Suite au changement de contrôle de WMF Österreich GmbH en 2012, le bailleur d'un local commercial situé à Vienne (Autriche) a revendiqué 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. Le Groupe a ainsi décaissé début 2023, la somme de 11,7 millions d'euros, intégralement provisionnée.

#### 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 réglementations fédérales et de l'État de Californie. Une médiation a donné lieu en juillet 2022 à un accord pour l'ensemble du territoire des États Unis d'Amérique. L'audience d'homologation de cet accord s'est tenue le 26 janvier 2023. La Cour californienne a approuvé définitivement l'Accord le 20 février 2023. Les consommateurs ont pu notifier leur demande d'indemnisation jusqu'au 18 avril 2023. À date, les demandes d'indemnisation sont en cours de vérification par l'administrateur de l'Accord. Au regard des vérifications toujours en cours, la provision s'élevant à 10,3 millions d'euros au 31 décembre 2022 a été ramenée à 1,7 million d'euros au 31 décembre 2023.

#### CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS DANS LA RÉGION DACH (ALLEMAGNE, AUTRICHE, SUISSE)

Pour favoriser la croissance dans cette région, le Groupe SEB a pris la décision en 2022 d'y regrouper et de réaligner ses structures existantes. Cette consolidation pourrait avoir un impact de 180 emplois (sur environ 5 000) et sera mise en œuvre à partir de janvier 2024. Le coût de cette réorganisation a été estimé à environ 35 millions d'euros dont 21,4 millions d'euros provisionnés au 31 décembre 2022. La provision est restée inchangée au 31 décembre 2023.

#### NOUVEAU SCHULDSCHEIN

Le 13 décembre 2023, le Groupe SEB a émis avec succès un nouveau *Schuldschein*, pour un montant de 650 millions d'euros (dont 203,5 millions versés en janvier 2024). Ce placement, qui a été fortement sursouscrit, avec un livre d'ordres composé de 37 investisseurs français et internationaux, s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active de la flexibilité financière du Groupe SEB. Il a permis, d'une part, de refinancer de la dette arrivant à maturité en décembre 2023 et en janvier 2024, et, d'autre part, d'allonger la maturité moyenne de la dette du Groupe, 80 % de cette émission étant d'échéance supérieure ou égale à cinq ans.

#### EXTENSION DU CRÉDIT SYNDIQUÉ

Le 15 décembre 2023, le Groupe SEB a exercé son option d'extension d'un an du crédit syndiqué de 990 millions d'euros. La nouvelle échéance de cette facilité est désormais portée au 12 décembre 2028.

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

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 21 février 2024, 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 et manuelles professionnelles, d'équipement hôtelier *premium* ainsi que des crêpières, gaufriers, planchas, grills, machines automatiques d'extraction de jus de fruits et des équipements de préparation culinaire 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.

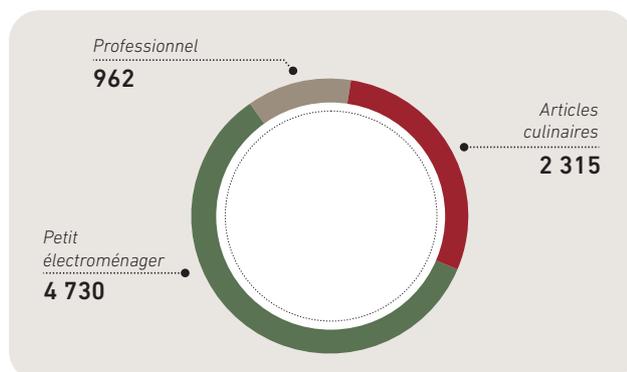
Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation de contrats de maintenance annuels ou pluriannuels est comptabilisé lors de la réalisation progressive du service.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

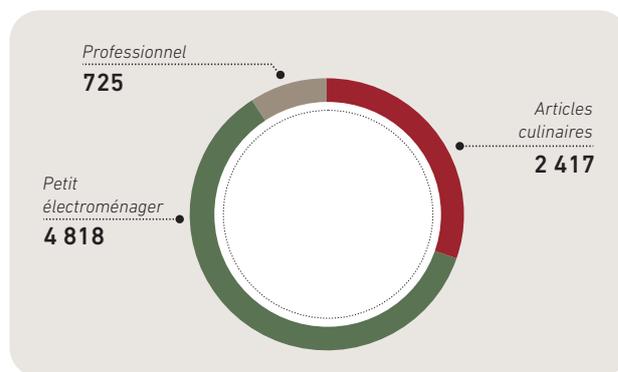
### PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONES DE COMMERCIALISATION ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en millions €)	2023	2022
Europe occidentale	2 401,0	2 416,5
Autres pays	1 073,7	1 027,5
<b>TOTAL EMEA</b>	<b>3 474,7</b>	<b>3 444,0</b>
Amérique du Nord	767,2	797,0
Amérique du Sud	345,4	333,1
<b>TOTAL AMÉRIQUES</b>	<b>1 112,6</b>	<b>1 130,1</b>
Chine	1 965,7	2 101,4
Autres pays	491,5	559,0
<b>TOTAL ASIE</b>	<b>2 457,2</b>	<b>2 660,4</b>
<b>TOTAL GRAND PUBLIC</b>	<b>7 044,5</b>	<b>7 234,5</b>
<b>TOTAL PROFESSIONNEL</b>	<b>961,5</b>	<b>725,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 006,0</b>	<b>7 959,7</b>

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES  
PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ - ANNÉE 2023



PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES  
PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ - ANNÉE 2022



## NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions €)	2023	2022
Produits des activités ordinaires (note 5)	8 006,0	7 959,7
Frais opérationnels (note 6.1)	(7 280,4)	(7 339,4)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ</b>	<b>725,6</b>	<b>620,3</b>
Intéressement et participation (note 6.2)	(23,8)	(17,6)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>701,8</b>	<b>602,7</b>

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 €)	2023	2022
<b>COÛT DES VENTES</b>	<b>(4 806,4)</b>	<b>(4 946,1)</b>
Frais de recherche et développement (note 11)	(175,1)	(164,6)
Publicité	(148,7)	(174,5)
Frais commerciaux et administratifs	(2 150,2)	(2 054,2)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(7 280,4)</b>	<b>(7 339,4)</b>

## Note 6.2. Frais de personnel

(en millions €)	2023	2022
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(1 096,7)	(1 031,0)
Charges sociales	(207,4)	(190,5)
Charges de retraite	(76,9)	(75,4)
Services rendus pour la période	(13,6)	(16,2)
Actions de performance	(25,4)	(29,2)
<b>FRAIS DE PERSONNEL INCLUS DANS LES FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(1 420,0)</b>	<b>(1 342,3)</b>
Intéressement et participation	(23,8)	(17,6)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(1 443,8)</b>	<b>(1 359,9)</b>

Répartition par zone géographique 2023	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(981,9)	(146,5)	(315,4)	<b>(1 443,8)</b>
Effectif moyen inscrit (en unités)	16 263	2 744	12 444	<b>31 451</b>

Répartition par zone géographique 2022	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(908,0)	(133,3)	(318,6)	<b>(1 359,9)</b>
Effectif moyen inscrit (en unités)	16 172	2 899	12 533	<b>31 604</b>

## NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le Résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel.

### Note 7.1. Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ainsi que les frais non récurrents et significatifs liés à l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe ;
- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les goodwill ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très inhabituels, anormaux et peu fréquents (litiges, cessions d'actifs, etc. pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

(en millions €)	2023	2022
Charges de restructuration et d'adaptation	(16,8)	(29,8)
Dépréciation d'actifs	(12,2)	(2,5)
Divers et réalisation d'actifs	(5,3)	(23,4)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(34,3)</b>	<b>(55,7)</b>

## Note 7.2. Charges de restructuration et d'adaptation

### 2023

Les charges de restructuration en 2023 s'élèvent à 16,8 millions d'euros et sont essentiellement liées à la restructuration de nos activités en Allemagne pour 11,5 millions d'euros, ainsi qu'à des fermetures de magasins en Chine pour 1,1 million d'euros.

### 2022

Les charges de restructuration en 2022 se sont élevées à 29,8 millions d'euros et concernaient 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).

## Note 7.3. Dépréciation d'actifs

Conformément au principe énoncé en note 11.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles font l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs recouvrables. Ainsi, les dépréciations d'actifs enregistrées en 2023 correspondent principalement à une réorganisation du dispositif industriel de production de machines à café automatiques et à l'arrêt de l'activité de iontophorèse.

En 2022, des dépréciations d'actif avaient été enregistrées dans le cadre de la réorganisation en Allemagne pour 2,3 millions d'euros.

## Note 7.4. Divers et réalisation d'actifs

### 2023

Les principaux éléments de la rubrique « divers et réalisation d'actifs » comprennent :

- la reprise partielle d'une provision pour un *class action* aux États-Unis à hauteur de (5,2) millions d'euros (cf. note 3) ;
- des frais d'honoraires liés aux acquisitions de l'année pour 7,4 millions d'euros ;
- et des coûts liés aux enquêtes des autorités de la concurrence en France et en République Tchèque pour 4,8 millions d'euros.

### 2022

Les principaux éléments de la rubrique « divers et réalisation d'actifs » portaient 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).

## 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 €)	2023	2022
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(42,9)</b>	<b>(35,1)</b>
Pertes, gains de change et instruments financiers	(19,4)	(29,2)
Frais financiers/avantages long terme au personnel	(7,0)	(0,2)
Option de vente sur actions propres	5,5	(7,7)
Autres frais financiers divers	(16,7)	(8,4)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(37,6)</b>	<b>(45,6)</b>

Les autres frais financiers divers comprennent principalement des retenues à la source sur factures d'intérêts, des taxes sur frais financiers et *management fees*, des frais d'émission d'emprunt.

## 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.

Le Groupe a également décidé d'appliquer par anticipation l'amendement à IAS 12 relatif à la réforme fiscale internationale « Pilier 2 ». L'analyse des impacts de cette réforme fiscale est en cours de finalisation, le Groupe n'anticipe aucun impact significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe.

### Note 9.1. Charge d'impôt

Le résultat avant impôt s'élève à 587,0 millions d'euros contre 466,3 millions d'euros en 2022.

(en millions €)	2023	2022
Impôts courants	181,4	137,4
Impôts différés nets	(33,8)	(39,4)
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>147,6</b>	<b>98,0</b>

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 25,1 % (21,0 % en 2022) et le taux normal en France au titre de 2023 de 25,8 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2023	2022
<b>Taux normal d'impôts</b>	<b>25,8</b>	<b>25,8</b>
Effet des différences de taux <sup>(1)</sup>	(6,1)	(4,4)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	3,9	4,7
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(0,4)	(5,7)
Autres <sup>(2)</sup>	1,9	0,6
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>25,1</b>	<b>21,0</b>

(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 1,7 %. En 2022, cette ligne comprenait des retenues à la source pour 4,9 % compensées par l'effet des crédits d'impôts.

### Note 9.3. Impôts différés au bilan

(en millions €)	2023	2022
Actifs incorporels (marques)	(305,7)	(304,3)
Capitalisation des frais de développement	(13,4)	(10,0)
Immobilisations corporelles	(25,5)	(30,3)
Sur pertes reportables nettes	118,8	97,6
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	32,5	26,4
Élimination des profits intra-Groupe	48,3	45,4
IFRS 16	3,4	2,5
Sur autres différences temporaires	94,6	95,3
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(47,0)</b>	<b>(77,4)</b>
Dont :		
Impôts différés actifs	151,6	135,2
Impôts différés passifs	(198,6)	(212,6)

Les « autres passifs sociaux » correspondent majoritairement à la dette de participation pour une valeur d'environ 3,0 millions d'euros.

Les impôts différés sur les « autres différences temporaires » sont essentiellement constitués d'impôts différés sur des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2022</b>	<b>(77,4)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	33,8
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	10,1
Effet des variations de taux de change	(4,1)
Effet des variations de périmètre	(9,2)
Autres	(0,2)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2023</b>	<b>(47,0)</b>

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

Les effets de variation de périmètre correspondent aux impôts différés de Forge Adour, La San Marco et Pacojet nouvellement intégrées.

### Note 9.4. Autres informations

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

Au 31/12/2023 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2024		0,4	0,4
2025		1,1	1,1
2026		0,8	0,8
2027		1,0	1,0
2028 et au-delà		21,8	21,8
Sans limite	4,0	86,8	84,3
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>111,9</b>	<b>115,9</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 88,2 millions en 2022 à 111,9 millions en 2023. Il concerne essentiellement le Brésil pour 75,3 millions d'euros en 2023 (57,8 millions d'euros en 2022), l'Allemagne pour 19,9 millions d'euros en 2023 (16,2 millions d'euros en 2022) et l'Inde pour 5,0 millions d'euros en 2023 (4,7 millions d'euros en 2022).

## 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>	2023	2022
<i>Numérateur</i>		
Résultat net revenant à SEB S.A.	386,2	316,2
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives		
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	386,2	316,2
<i>Dénominateur</i>		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	55 050 519	55 055 398
Effets des actions ordinaires dilutives	327 336	330 832
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	55 377 855	55 386 230
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN €)</b>	<b>7,01</b>	<b>5,74</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN €)</b>	<b>6,97</b>	<b>5,71</b>

L'impact dilutif est essentiellement lié aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2).

## 5.2.4 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 €)	2023	2022
<b>DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(189,9)</b>	<b>(179,8)</b>
Crédit impôt recherche	6,5	6,1
<b>DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(183,4)</b>	<b>(173,7)</b>
En % du chiffre d'affaires	2,3 %	2,2 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>8,3</b>	<b>9,1</b>
En % des dépenses de R&D	4,5 %	5,2 %
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(5,4)</b>
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 6.1)</b>	<b>(175,1)</b>	<b>(164,6)</b>
<b>TOTAL FRAIS CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>(181,5)</b>	<b>(170,0)</b>
En % du chiffre d'affaires	2,3 %	2,1 %

## Note 11.2. Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles

2023 (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	43,7	1 133,1	1 845,2	133,8	40,4	192,7	3 388,9
Acquisitions/augmentations	0,1		0,1	17,8	8,3	6,2	32,5
Cessions				(5,0)	(2,3)	(2,4)	(9,7)
Autres mouvements *		51,6	128,2	16,3	1,0	(3,7)	193,4
Écart de conversion	(0,3)	(10,9)	(29,9)	(0,8)	0,9	(5,2)	(46,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>43,5</b>	<b>1 173,8</b>	<b>1 943,6</b>	<b>162,1</b>	<b>48,3</b>	<b>187,6</b>	<b>3 558,9</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	40,1	10,3	77,3	93,4	16,8	78,0	315,9
Écart de conversion	(0,3)	(0,2)	(2,8)	(0,3)	0,4	(1,6)	(4,8)
Dotations d'amortissements	1,4			17,3	6,4	11,0	36,1
Pertes de valeur nettes			0,7		3,3		4,0
Sorties	(0,1)			(4,8)	(2,1)		(7,0)
Autres mouvements *	0,7			(0,2)	(0,6)	(1,1)	(1,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>41,8</b>	<b>10,1</b>	<b>75,2</b>	<b>105,4</b>	<b>24,2</b>	<b>86,3</b>	<b>343,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	3,6	1 122,8	1 767,9	40,4	23,6	114,7	3 073,0
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>1,7</b>	<b>1 163,7</b>	<b>1 868,4</b>	<b>56,7</b>	<b>24,1</b>	<b>101,3</b>	<b>3 215,9</b>

\* Mouvements de périmètre inclus.

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
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>43,7</b>	<b>1 133,1</b>	<b>1 845,2</b>	<b>133,8</b>	<b>40,4</b>	<b>192,7</b>	<b>3 388,9</b>
<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)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>40,1</b>	<b>10,3</b>	<b>77,3</b>	<b>93,4</b>	<b>16,8</b>	<b>78,0</b>	<b>315,9</b>
Valeur nette à l'ouverture	3,6	1 098,5	1 707,8	48,2	19,6	120,0	2 997,7
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>3,6</b>	<b>1 122,8</b>	<b>1 767,9</b>	<b>40,4</b>	<b>23,6</b>	<b>114,7</b>	<b>3 073,0</b>

\* 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 2023 s'établit à 5,00 % (contre 5,45 % en 2022). Une prime de risque spécifique comprise entre 0 % et 4,57 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

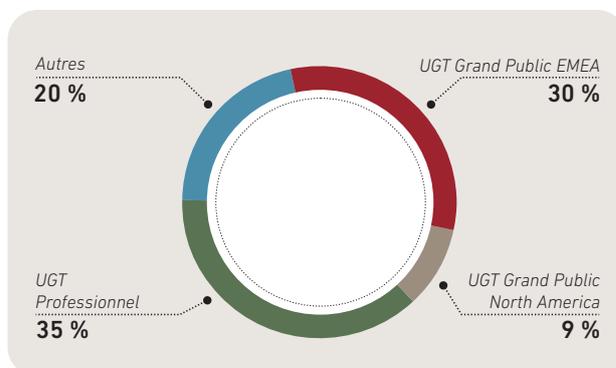
Les tests 2023 ont été réalisés sur la base d'une prévision à moyen terme de ventes et de ROPA dont la première année est l'ambition du Groupe pour 2024.

Les actifs long terme alloués à chacune des UGT comprennent les actifs des sociétés de distribution et de production situés dans la zone géographique de l'UGT ainsi qu'une quote-part des actifs des sites situés hors de cette zone géographique mais ayant manufacturés des produits commercialisés sur cette zone. Cette quote-part est déterminée sur la base d'une clé d'allocation en fonction du coût des ventes.

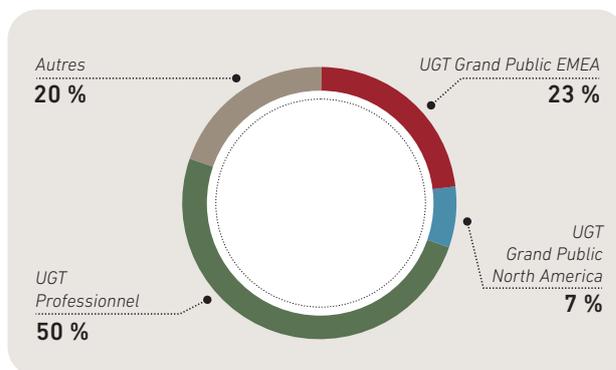
Ainsi une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels localisés en Chine est allouée aux UGT « Grand Public EMEA » et « Grand Public North America ». Cette allocation conduit à tester deux fois une partie des actifs de Supor. S'agissant d'un groupe côté, les actifs Supor sont testés sur la base de leur valorisation boursière.

#### RÉPARTITION DES ACTIFS LONG TERME DANS LES DIFFÉRENTES UGT DU GROUPE

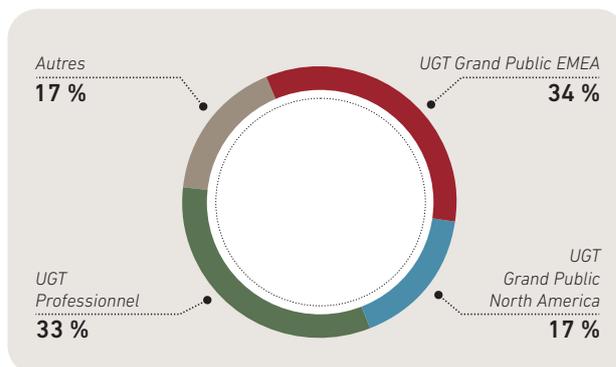
##### RÉPARTITION DES ACTIFS LONG-TERME AU 31/12/2023



##### RÉPARTITION DES *GOODWILL* AU 31/12/2023



##### RÉPARTITION DES MARQUES AU 31/12/2023



## UGT « PROFESSIONNEL »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 381,0 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 937,6 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. L'activité de l'UGT Professionnel avait été la plus durement touchée par la pandémie de Covid-19 et la marge des tests de dépréciation de cette UGT en avait été fortement affectée. Le niveau de ROPA pré-épidémie (en valeur absolue) a largement été dépassé en 2023 et le test de dépréciation de cette UGT a retrouvé un niveau de marge pré-Covid-19.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,14 % contre 8,03 % en 2022 ;
- 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 2022 (79 % contre 44 % en 2022). La valeur terminale représente 78 % de la valeur d'utilité de l'UGT (contre 81 % en 2022).

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2023 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 76 % contre 28 % en 2022 ;
- l'augmentation de 4,5 points du taux de WACC aurait ramené la marge du test à 2 % (en 2022, l'augmentation du taux de WACC de seulement 2 points aurait ramené la marge du test à 6 %) ;
- par ailleurs, si la valeur terminale avait été calculée sur la base d'une hypothèse d'un compte de résultat stable entre 2023 et 2028, la marge de ce test aurait été de 6 %.

## UGT « GRAND PUBLIC EMEA »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 395,3 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 425,5 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 Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporée en 2023 dans cette UGT s'élève à 106,2 millions d'euros (contre 101,4 millions d'euros en 2022). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 19 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part du *goodwill* de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de cette société en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 9,03 % contre 8,03 % en 2022 ;
- 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 191,4 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 126,1 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition d'All-Clad et de StoreBound) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend notamment une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporé en 2023 dans cette UGT s'élève à 36,4 millions d'euros (contre 40 millions d'euros en 2022). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 35 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 7,98 % contre 8,7 % en 2022. La diminution de ce taux d'actualisation est liée à la diminution du risque spécifique alloué à 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 12,6 et 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2023) 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 12,52 % contre 12,22 % en 2022 ; 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 2023 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 du taux de marge opérationnelle sur toutes les années du *business plan* n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire.

### Supor

Au 31 décembre 2023, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 108,7 et 366,4 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 2023 est de 53,01 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 18,42 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

2023 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	89,3	1 399,3	1 390,6	449,5	79,8	3 408,5
Acquisitions/augmentations	2,8	97,9	58,3	48,0	48,4	255,4
Cessions	(0,2)	(59,4)	(61,2)	(28,3)	(0,6)	(149,7)
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	2,0	24,6	53,8	16,2	(65,4)	31,2
Écart de conversion	0,5	(18,7)	(13,2)	(3,5)	(0,3)	(35,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>94,4</b>	<b>1 443,7</b>	<b>1 428,3</b>	<b>481,9</b>	<b>61,9</b>	<b>3 510,2</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	10,1	633,9	1 103,1	322,6		2 069,7
Écart de conversion	0,1	(4,2)	(9,3)	(2,6)		(16,0)
Dotations d'amortissement	1,0	108,2	91,9	46,5		247,6
Pertes de valeur nettes			6,3			6,3
Sorties	(0,1)	(28,5)	(59,3)	(20,5)		(108,4)
Autres mouvements <sup>(1)</sup>		0,5	16,1	2,2		18,8
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>11,1</b>	<b>709,9</b>	<b>1 148,8</b>	<b>348,2</b>		<b>2 218,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	79,2	765,4	287,5	126,9	79,8	1 338,8
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE <sup>(2)</sup></b>	<b>83,3</b>	<b>733,8</b>	<b>279,5</b>	<b>133,7</b>	<b>61,9</b>	<b>1 292,2</b>

(1) Mouvements de périmètre inclus.

(2) Dont 341,7 millions d'euros liés à IFRS16 (note 13).

### Décomposition des acquisitions/augmentations (en millions €)

	2023	2022
Nouveaux contrats IFRS 16 (cf. Note 13)	46,2	80,3
Modification de contrats à la hausse (cf. Note 13)	66,0	74,7
Autres investissements corporels selon TFT	143,2	199,8
<b>TOTAL</b>	<b>255,4</b>	<b>354,8</b>

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 <sup>(1)</sup>	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)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>89,3</b>	<b>1 399,3</b>	<b>1 390,6</b>	<b>449,5</b>	<b>79,8</b>	<b>3 408,5</b>
<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 <sup>(1)</sup>			2,6	(0,1)		2,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>10,1</b>	<b>633,9</b>	<b>1 103,1</b>	<b>322,6</b>		<b>2 069,7</b>
Valeur nette à l'ouverture	78,8	685,5	291,5	125,9	83,9	1 265,6
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE <sup>(2)</sup></b>	<b>79,2</b>	<b>765,4</b>	<b>287,5</b>	<b>126,9</b>	<b>79,8</b>	<b>1 338,8</b>

(1) Mouvements de périmètre inclus.

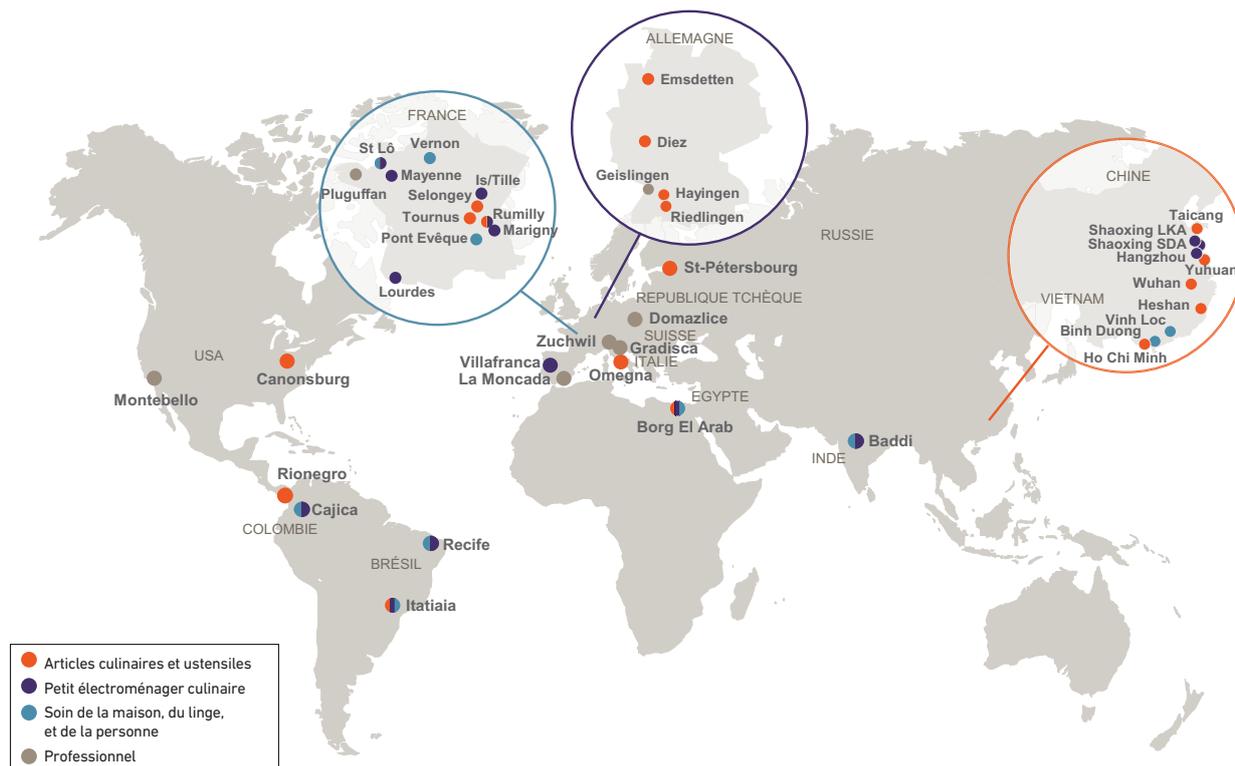
(2) Dont 359,3 millions d'euros liés à IFRS 16 (note 13).

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 2023 s'élève à 3,4 ans, identique à celle de décembre 2022. Le taux d'emprunt marginal moyen au 31 décembre 2023 est de 3,9 % contre 3,8 % au 31 décembre 2022.

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 2023 à 50,2 millions d'euros contre 50,4 millions d'euros au 31 décembre 2022.

### Note 13.1. Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens

#### Tableau de mouvement pour l'année 2023

DÉCEMBRE 2023 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute</b>					
À l'ouverture de l'exercice	2,0	533,7	16,6	51,8	604,1
Acquisitions/modifications à la hausse	2,0	83,8	5,8	20,6	112,2
Fin de contrats et modifications à la baisse	(0,2)	(57,1)	(1,8)	(7,3)	(66,4)
Autres mouvements		(0,4)	(0,2)	(0,3)	(0,9)
Écart de conversion	0,2	(9,0)	0,2	0,3	(8,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>4,0</b>	<b>551,0</b>	<b>20,6</b>	<b>65,1</b>	<b>640,7</b>
<b>Amortissements</b>					
À l'ouverture de l'exercice	1,0	202,8	6,8	34,2	244,8
Écart de conversion	0,1	(3,5)	0,1	0,1	(3,2)
Dotations d'amortissement	0,4	73,8	3,5	12,5	90,2
Fin de contrats	(0,1)	(26,8)	(1,3)	(1,9)	(30,1)
Autres mouvements		(2,0)	(0,2)	(0,5)	(2,7)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>1,4</b>	<b>244,3</b>	<b>8,9</b>	<b>44,4</b>	<b>299,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	1,0	330,9	9,8	17,6	359,3
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,6</b>	<b>306,7</b>	<b>11,7</b>	<b>20,7</b>	<b>341,7</b>

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

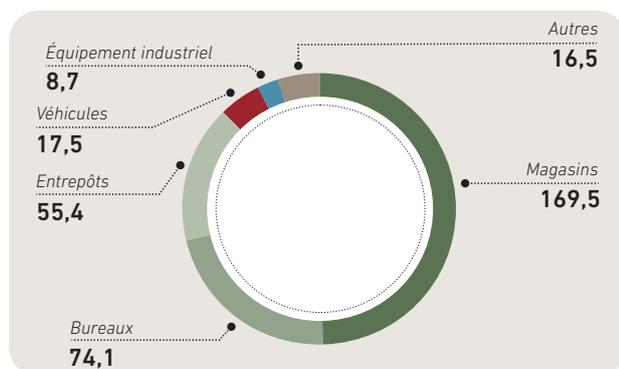
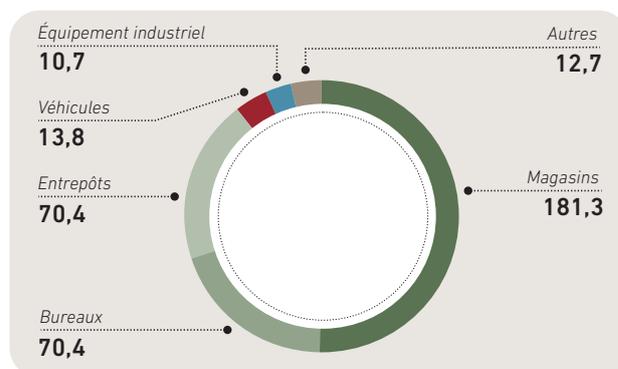
## Tableau de mouvement pour l'année 2022

DÉCEMBRE 2022 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>Valeur brute</b>					
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)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>2,0</b>	<b>533,7</b>	<b>16,6</b>	<b>51,8</b>	<b>604,1</b>
<b>Amortissements</b>					
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					
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>1,0</b>	<b>202,8</b>	<b>6,8</b>	<b>34,2</b>	<b>244,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	1,4	297,0	8,6	19,1	326,1
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>1,0</b>	<b>330,9</b>	<b>9,8</b>	<b>17,6</b>	<b>359,3</b>

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

La valeur de ces droits d'utilisation fait partie intégrante des valeurs d'immobilisations corporelles présentées dans la note 12.1.

## Répartition par typologie de biens

RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS  
AU 31/12/2023 (EN M€)RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS  
AU 31/12/2022 (EN M€)

## Note 13.2. Évolution de la dette de location

## Évolution de la dette de location sur la période 2023

(en millions €)	01/01/2023	Mouvements de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Écarts de conversion	31/12/2023
Dette de location	371,5	1,7	75,1	(99,4)	14,2	(5,4)	357,7

## 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

La part court terme de la dette de location s'élève à 82,7 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 80,8 millions d'euros au 31 décembre 2022.

### 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	(149,8)	99,6	(50,2)	(11,7)	(2,8)	(35,7)

### 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	5,3			5,3
Loyers portant sur des biens de faible valeur	1,3	3,1	0,1	4,5
Part variable des loyers	16,8	20,4	2,8	40,0
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>23,4</b>	<b>23,5</b>	<b>2,9</b>	<b>49,8</b>

## 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 €)	2023	2022
<b>AUTRES PARTICIPATIONS</b>	<b>210,6</b>	<b>218,3</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>16,6</b>	<b>18,2</b>
Placements financiers	44,9	63,8
<i>Bank Acceptance Draft</i> en Chine (note 14.3.2)	46,3	35,7
Autres actifs financiers courants	3,5	2,5
<b>PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>94,7</b>	<b>102,0</b>
<b>TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>321,9</b>	<b>338,5</b>
<b>Variation sur la période</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU 1<sup>er</sup> JANVIER</b>	<b>338,5</b>	<b>238,9</b>
Variation de juste valeur en autres éléments du résultat global	(30,9)	27,3
Variation de juste valeur en résultat		
Encaissements/décaissements (cf. tableau de flux de trésorerie)	21,5	75,3
Effet change	(6,2)	(3,5)
Autres dont variations de périmètre	(1,0)	0,5
<b>TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>321,9</b>	<b>338,5</b>

**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 2023 à 210,6 millions d'euros contre 218,3 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2023 à (30,9) millions d'euros contre 27,3 millions d'euros en 2022.

**Note 14.2. Autres actifs financiers non courants**

La ligne « Autres actifs financiers non courants » s'élève au 31 décembre 2023 à 16,6 millions d'euros contre 18,2 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2023 à 44,9 millions d'euros (dont 44,5 millions d'euros en Chine) contre 63,8 millions d'euros (dont 58,4 millions d'euros en Chine) au 31 décembre 2022.

**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 46,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2022.

## 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 €)	2023			2022		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	421,0	(40,9)	380,1	433,4	(36,8)	396,6
En-cours de production	29,3	(1,8)	27,5	15,9	(1,3)	14,6
Produits finis et marchandises	1 095,5	(28,3)	1 067,2	1 296,7	(25,8)	1 270,9
<b>TOTAL</b>	<b>1 545,8</b>	<b>(71,0)</b>	<b>1 474,8</b>	<b>1 746,0</b>	<b>(63,9)</b>	<b>1 682,1</b>

## 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 introduit par IFRS 9.

(en millions €)	2023	2022
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 045,4	914,7
Dépréciation créances douteuses	(27,4)	(23,2)
<b>TOTAL</b>	<b>1 018,0</b>	<b>891,5</b>

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 2022 s'élevait à

187 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, le montant de créances commerciales cédées et déconsolidées s'élève à 145 millions d'euros.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 25.

## NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

(en millions €)	2023	2022
Charges constatées d'avance non courantes	2,1	1,9
Créances fiscales et autres créances non courantes <sup>(1)</sup>	63,4	56,4
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>65,5</b>	<b>58,3</b>
Charges constatées d'avance courantes	16,6	15,3
Avances et acomptes versés <sup>(2)</sup>	60,8	93,7
Créances fiscales et autres créances courantes <sup>(1)</sup>	107,5	108,1
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>185,0</b>	<b>217,1</b>

(1) Dont créances de TVA à hauteur de 143,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 (131,5 millions d'euros au 31 décembre 2022).

(2) Dont 47,2 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2023 (82,6 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les créances fiscales non courantes concernent principalement les créances fiscales au Brésil : ICMS, PIS et COFINS.

Les modalités de calcul des taxes PIS et COFINS ont été clarifiées le 15 mars 2017, lorsque la Cour suprême fédérale brésilienne a précisé que l'ICMS devait être exclue de leur base de calcul. Ces modalités de calcul ont de nouveau été confirmées par la Cour Suprême le 13 mai 2021.

Dans le cadre de ces décisions de justice, notre filiale industrielle Seb do Brasil a enregistré une créance fiscale en 2018 de 213 millions de réals brésiliens (intérêts moratoires compris) au titre du surplus de taxe

payée depuis 2004. Cette créance est en attente de remboursement auprès de l'État de Rio de Janeiro. Notre filiale commerciale Seb Commercial a, quant à elle, enregistré en 2019 une créance fiscale de 51 millions de réals brésiliens au titre du surplus de taxe payé depuis 2013. En juillet 2023, une notification a été reçue du Gouvernement Fédéral demandant de stopper la consommation de ces crédits de taxes à compter de cette date et remettant potentiellement en cause leur consommation depuis mars 2020. Les impacts de cette décision sur les compensations passées sont en cours d'analyse. Le montant de créances fiscales restant à compenser s'élève à 7 millions de réals brésiliens.

## 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 €)	2023	2022
Disponibilités en banque	1 130,4	957,8
Valeurs mobilières de placement	301,7	279,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 432,1</b>	<b>1 237,0</b>

La variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie sur l'exercice de 195,1 millions d'euros s'explique par une génération de trésorerie provenant de l'exploitation de 1 021,0 millions d'euros, affectée à des opérations d'investissement à hauteur de (355,4) millions d'euros et de financement à hauteur de (420,8) 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 2023, le capital se composait de 55 337 770 actions d'un montant nominal de 1 euro (similaire au capital en date du 31 décembre 2022).

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 2023 est de 55 050 519 (55 055 398 pour 2022).

Au 31 décembre 2023, le Concert familial détient 34,23 % du capital, ces actions représentent 40,07 % 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 <sup>(1)</sup>	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	19/05/2020	19/05/2023	213 148 <sup>(2)</sup>	203 143	10 005		112,3
Actions de performance	20/05/2021	20/05/2024	200 000		16 825	183 175	151,3
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360		17 350	201 010	100,4
Actions de performance	17/05/2023	18/05/2026	218 085			218 085	101,6
<b>TOTAL</b>			<b>849 593</b>	<b>203 143</b>	<b>44 180</b>	<b>602 270</b>	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

(2) 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 2020, 2021, 2022 et 2023 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividende durant la période d'acquisition des droits.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2023	Plan 2022	Plan 2021	Plan 2020
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	101,6	100,4	151,3	112,3
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans)	3,19 %	1,18 %		(0,27 %)
Taux moyen actualisé de dividendes non perçus	2,70 %	2,80 %	2,45 %	1,65 %
<b>VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)</b>	<b>20,4</b>	<b>20,1</b>	<b>28,8</b>	<b>20,8</b>
Charge de l'exercice 2023 (en millions €)	4,3	4,9	8,0	2,0

Des plans d'actions de performances sont octroyés chaque année depuis 2021 par Supor. Ces plans ont une durée d'acquisition de deux ans et les actions acquises sont incessibles pendant une année suivant leur acquisition. La charge 2023 au titre des plans 2021, 2022 et 2023 s'élève à 6,3 millions d'euros (contre 7,4 millions d'euros en 2022).

### 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 1 348,4 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2023 contre 1 309,6 millions au 31 décembre 2022), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

## Note 19.4. Actions propres

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. La contrepartie versée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres.

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 2023, le Groupe a acquis 464 077 actions au prix moyen pondéré de 99 euros et a cédé 475 436 actions au prix moyen de 56,54 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 23,7 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2023, le Groupe détient 276 407 actions propres au cours moyen de 100,39 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

<i>(en nombre d'actions)</i>	Réalizations	
	2023	2022
<b>Détentions à l'ouverture</b>	<b>287 766</b>	<b>230 627</b>
<b>Achats d'actions</b>	<b>464 077</b>	<b>312 570</b>
Contrats de rachat	192 884	296 389
Contrats de liquidité	271 193	16 181
<b>Ventes d'actions</b>	<b>(475 436)</b>	<b>(255 431)</b>
Cessions	(272 293)	(15 081)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(203 143)	(240 350)
<b>Annulation d'actions</b>		
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>276 407</b>	<b>287 766</b>

<i>(en millions €)</i>	Réalizations	
	2023	2022
<b>Détentions à l'ouverture</b>	<b>33,3</b>	<b>34,3</b>
<b>Achats d'actions</b>	<b>45,9</b>	<b>36,6</b>
Contrats de rachat	19,2	34,4
Contrats de liquidité	26,7	2,2
<b>Ventes d'actions</b>	<b>(51,5)</b>	<b>(37,5)</b>
Cessions	(26,9)	(2,0)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(24,6)	(35,5)
<b>Annulation d'actions</b>		
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>27,7</b>	<b>33,3</b>

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	2023	2022
Nombre d'actions	255 000	258 195
Montant (en millions €)	2,4	3,2
Variation de Juste Valeur impactant le Résultat financier (en millions €)	2,6	(4,6)

## NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres.

Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent 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 €)	2023	2022
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>280,1</b>	<b>300,6</b>
Part du résultat des filiales	53,2	52,1
Distribution dividendes	(56,1)	(64,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions	1,1	1,3
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	(2,3)	(2,1)
Mouvements des écarts de conversion	(13,7)	(8,2)
<b>TOTAL À LA CLÔTURE *</b>	<b>262,3</b>	<b>280,1</b>

\* Dont Supor 232,3 millions d'euros en 2023 (248,8 millions d'euros en 2022).

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 2023 s'élève à 82,64 %.

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 2022 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2023 se sont élevés à 55,4 millions d'euros. Le Résultat net 2023 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 288,6 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 772,3 millions d'euros, contre 289,2 millions d'euros et 2 833 millions d'euros en 2022. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

## BILAN SYNTHÉTIQUE 2023 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN MILLIONS €)

ACTIF	2023	2022	PASSIF	2023	2022
Actif immobilisé	743	795	Fonds propres	1 268	1 445
Stocks	273	323	Provisions non courantes	7	7
Créances clients	276	173	Dette IFRS 16	29	25
Autres créances	63	92	Dettes fournisseurs	327	286
Trésorerie	662	764	Autres passifs courants	386	383
<b>TOTAL</b>	<b>2 017</b>	<b>2 146</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2 017</b>	<b>2 146</b>

## TFT SYNTHÉTIQUE 2023 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN MILLIONS €)

	2023	2022
Trésorerie provenant de l'exploitation	305	419
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(29)	(10)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(328)	(300)
Effet de change	(43)	(15)
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE BRUTE</b>	<b>(95)</b>	<b>94</b>

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 62,8 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 €)	2023		2022	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	177,1	25,1	165	21,1
Garantie après-vente (note 21.1)	11,1	52,1	9,6	44
Litiges en cours et autres risques (note 21.2)	15,8	24,1	18	68,1
Provision pour restructuration (note 21.3)	6,4	24	20,8	5,2
<b>TOTAL</b>	<b>210,4</b>	<b>125,3</b>	<b>213,4</b>	<b>138,4</b>

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2023	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements	31/12/2023
Garantie après-vente (note 21.1)	53,6	32,7	(1,8)	(19,9)	(1,4)	63,2
Litiges en cours et autres risques (note 21.2)	86,1	13,6	(14,2)	(44,3)	(1,3)	39,9
Provision pour restructuration (note 21.3)	26,0	9,9	(0,8)	(4,9)	0,2	30,4
<b>TOTAL</b>	<b>165,9</b>	<b>56,2</b>	<b>(16,8)</b>	<b>(69,3)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>133,5</b>

(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)	(23,8)	0,1	53,6
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
<b>TOTAL</b>	<b>172,3</b>	<b>79,0</b>	<b>(12,1)</b>	<b>(75,6)</b>	<b>2,2</b>	<b>165,9</b>

### 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 €)	2023	2022
Litiges/fournisseurs	2,5	5,2
Litiges et risques/administrations locales	6,1	6,4
Litiges et risques/commerciaux		0,1
Litiges et risques/personnel	5,8	6,4
Autres litiges et risques	25,5	68,0
<b>TOTAL</b>	<b>39,9</b>	<b>86,1</b>

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 :

<i>(en millions €)</i>	<b>2023</b>	2022
Frais de personnel	22,5	25,1
Frais d'arrêt d'activité	7,9	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>30,4</b>	<b>26,0</b>

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 24 millions d'euros et concerne principalement les plans de réorganisation des activités Articles culinaires et professionnelles de WMF et le plan de réorganisation au Brésil.

### Note 21.4. Passifs éventuels

Dans le cadre de l'acquisition de WMF, des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros avaient été provisionnés au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires. Les principaux litiges ayant été clôturés courant 2023 (cf. Note 3 relative au litige lié au rachat des minoritaires WMF et au litige Hansen), la provision résiduelle au 31 décembre 2023 s'élève à 7 millions d'euros.

## NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL

Les avantages au personnel comprennent les plans de retraites, les autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les autres avantages long terme.

#### Plans de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraite dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Il existe deux catégories de régime de retraite :

#### Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

#### Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets de liquidations ou réductions de régimes sont comptabilisés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

#### Autres avantages à long terme

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

### Note 22.1. Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément au principe comptable énoncé ci-dessus, concernent essentiellement la France (principalement des indemnités de fin de carrière) et l'Allemagne (principalement des régimes de pension). Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2023	Allemagne 2023
Hypothèses économiques		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	Entre 2,50 % et 3,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 3,05 % et 3,20 %	Entre 3,05 % et 3,20 %
Duration	9,8	11,2
Hypothèses démographiques		
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 2022	Allemagne 2022
Hypothèses économiques		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	Entre 2,50 % et 3,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 3,00 % et 3,75 %	Entre 3,00 % et 3,75 %
Duration	9	9,9
Hypothèses démographiques		
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.

### 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 €)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	83,0	163,7	71,3	318,0
Valeur actuelle des fonds	(51,0)	(7,3)	(57,5)	(115,8)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>32,0</b>	<b>156,4</b>	<b>13,8</b>	<b>202,2</b>
Passif comptabilisé au bilan	32,0	156,4	13,8	202,2
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>32,0</b>	<b>156,4</b>	<b>13,8</b>	<b>202,2</b>

(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)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>32,1</b>	<b>144,5</b>	<b>9,5</b>	<b>186,1</b>
Passif comptabilisé au bilan	32,1	144,5	9,5	186,1
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>32,1</b>	<b>144,5</b>	<b>9,5</b>	<b>186,1</b>

### Note 22.3. Charges comptabilisées

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

(en millions €)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,1	3,4	3,5	12,0
Frais financiers sur engagements	2,8	5,4	1,8	10,0
Produit financiers sur fonds investis	(1,7)	(0,3)	(1,1)	(3,1)
Autres	(1,5)	2,6	0,5	1,6
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>4,7</b>	<b>11,1</b>	<b>4,7</b>	<b>20,5</b>

(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)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>7,0</b>	<b>5,5</b>	<b>3,9</b>	<b>16,4</b>

### Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres

(en millions €)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(27,4)	3,9	5,2	(18,3)
Écarts actuariels	(2,7)	(14,6)	(2,4)	(19,7)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	2,4	0,1	1,9	4,4
Autres	0,1		0,5	0,6
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(27,6)</b>	<b>(10,6)</b>	<b>5,2</b>	<b>(33,0)</b>

(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
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(27,4)</b>	<b>3,9</b>	<b>5,2</b>	<b>(18,3)</b>

## Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2023	2022
Montant net à l'ouverture	186,1	258,5
Coût de la période	20,5	16,4
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(21,1)	(11,4)
Écarts actuariels et autres variations	16,7	(77,4)
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>202,2</b>	<b>186,1</b>

## Note 22.6. Évolution des engagements

### Évolution des engagements 2023

(en millions €)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2023</b>	<b>81,5</b>	<b>151,8</b>	<b>63,3</b>	<b>296,6</b>
Coût des services rendus	5,1	3,4	3,5	12,0
Frais financiers sur engagements	2,8	5,4	1,8	10,0
Prestations versées	(7,6)	(13,9)	(4,4)	(25,9)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	2,6	17,3	2,3	22,2
Réductions/cessions	(1,3)		0,1	(1,2)
Autres	(0,1)	(0,3)	4,7	4,3
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>83,0</b>	<b>163,7</b>	<b>71,3</b>	<b>318,0</b>

### Évolution des engagements 2022

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2022</b>	<b>111,0</b>	<b>207,3</b>	<b>72,3</b>	<b>390,6</b>
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
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>81,5</b>	<b>151,8</b>	<b>63,3</b>	<b>296,6</b>

## Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis

### Variation 2023 des actifs investis

(en millions €)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2023</b>	<b>49,4</b>	<b>7,3</b>	<b>53,8</b>	<b>110,5</b>
Rendement attendu des fonds	1,7	0,3	1,1	3,1
Contributions versées aux fonds		(0,4)	1,1	0,7
Prestations payées par le fonds	(2,6)		(3,0)	(5,6)
Écarts actuariels et autres	2,5	0,1	4,5	7,1
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2023</b>	<b>51,0</b>	<b>7,3</b>	<b>57,5</b>	<b>115,8</b>

### Variation 2022 des actifs investis

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2022</b>	<b>70,2</b>	<b>7,4</b>	<b>54,5</b>	<b>132,1</b>
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)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>49,4</b>	<b>7,3</b>	<b>53,8</b>	<b>110,5</b>

Les actifs en France sont placés auprès de trois compagnies d'assurances et investis à 49,8 % sur des supports Euros. Les fonds sont investis en obligations, en actions et sur l'actif général des assureurs composé essentiellement d'obligations d'État ou d'émetteurs notés principalement AAA, AA ou A. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées de manière régulière afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 6,7 % en 2023. Cela ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2024.

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	2,9	21,0	1,2	25,1
Supérieur à 1 an	29,1	135,4	12,6	177,1
<b>TOTAL</b>	<b>32,0</b>	<b>156,4</b>	<b>13,8</b>	<b>202,2</b>

### 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 7,7 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % aurait entraîné une diminution de l'engagement d'environ (7,4) millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2023 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.

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 €)	2023	2022
Dettes obligataires	499,4	998,1
Dettes bancaires	7,4	5,3
Dettes IFRS 16	275,0	290,7
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	200,0	170,0
Autres dettes financières (y compris placements privés)	906,0	453,3
Participation des salariés	2,6	5,2
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>1 890,4</b>	<b>1 922,6</b>
Dettes obligataires	506,8	6,6
Dettes bancaires	41,1	4,9
Dettes IFRS 16	82,7	80,8
Titres négociables à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN)	516,7	824,3
Part à moins d'un an des dettes non courantes	252,8	472,9
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>1 400,1</b>	<b>1 389,5</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>3 290,5</b>	<b>3 312,1</b>

Au 31 décembre 2023, 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 862,5 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 ;
- d'un tirage de 30 millions d'euros d'une ligne bilatérale à échéance 2024 ;

- de tirages pour un total de 420 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 296 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 2023, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an ressort à 2,91 %.

Au 31 décembre 2023, 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 2023 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans	
Schuldschein	EUR	2024	18,0	18,0			Variable *
Schuldschein	EUR	2026	60,0		60,0		Fixe
Schuldschein	EUR	2026	120,0		120,0		Variable *
Schuldschein	EUR	2028	162,5		162,5		Fixe
Schuldschein	EUR	2028	213,5		213,5		Variable *
Schuldschein	EUR	2030	36,5			36,5	Fixe
Schuldschein	EUR	2030	75,0			75,0	Variable *
Schuldschein	EUR	2031	112,0			112,0	Fixe
Schuldschein	EUR	2031	15,0			15,0	Variable
Schuldschein	EUR	2033	50,0			50,0	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	2024	420,0	420,0			Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2024 à 2027	110,0	20,0	90,0		Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2024 et 2025	186,0	76,0	110,0		Variable *
Autres dettes (bancaires et autres)			166,0	97,7	67,8	0,5	Variable
Dette IFRS 16			357,7	82,7	223,2	51,8	Variable
Participation des salariés	EUR		6,0	3,4	2,6		Variable
BAD Supor	CNY	2024	182,3	182,3			Fixe
<b>TOTAL</b>			<b>3 290,5</b>	<b>1 400,1</b>	<b>1 549,6</b>	<b>340,8</b>	

\* Une partie est couverte par des dérivés de taux variables contre taux fixes.

## Échéances des emprunts (valeur nominale et intérêts inclus, valeurs non actualisées)

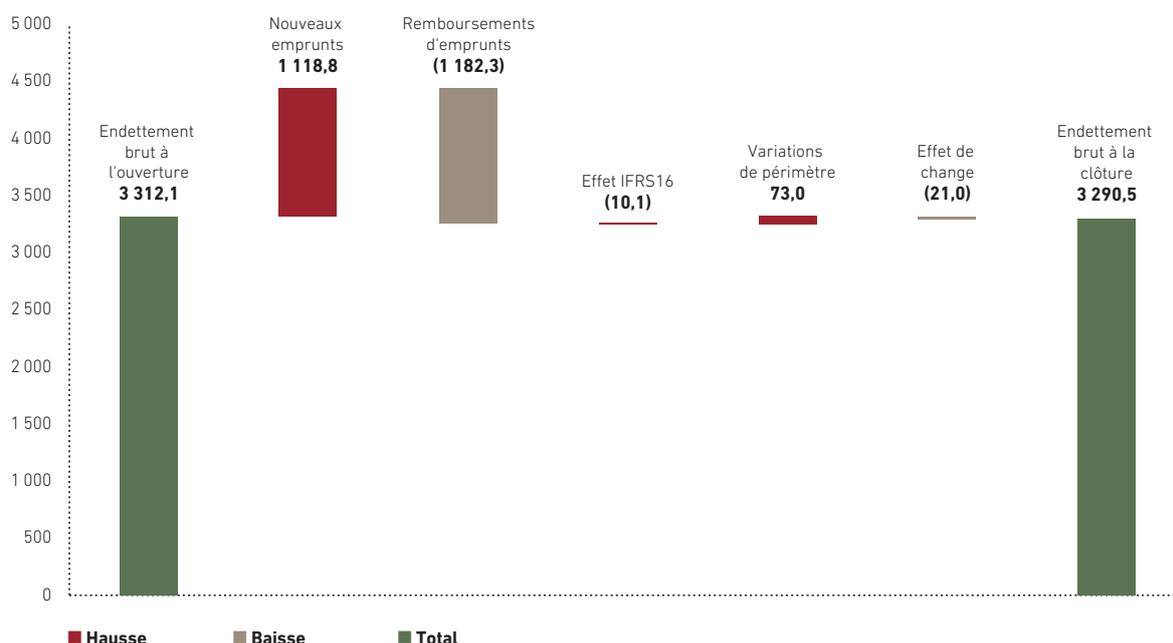
Au 31 décembre 2023 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2024	18,1	18,1		
Schuldschein	EUR	2026	64,7	1,6	63,1	
Schuldschein	EUR	2026	133,1	5,5	127,6	
Schuldschein	EUR	2028	179,6	3,4	176,2	
Schuldschein	EUR	2028	253,4	10,4	243,0	
Schuldschein	EUR	2030	47,9	1,6	6,5	39,8
Schuldschein	EUR	2030	96,9	4,0	11,7	81,2
Schuldschein	EUR	2031	123,6	1,5	5,8	116,3
Schuldschein	EUR	2031	19,3	0,7	2,0	16,6
Schuldschein	EUR	2033	73,7	2,4	9,5	61,8
Emprunt obligataire 2024	EUR	2024	507,5	507,5		
Emprunt obligataire 2025	EUR	2025	513,8	6,9	506,9	
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2024	420,0	420,0		
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2024 à 2027	116,2	22,2	94,0	
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2024 et 2025	195,5	83,3	112,2	
BAD Supor	CNY	2024	182,3	182,3		
<b>TOTAL</b>			<b>2 945,6</b>	<b>1 271,4</b>	<b>1 358,5</b>	<b>315,7</b>

### 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 2023, prolongeant l'échéance de ce crédit syndiqué à décembre 2028 ;
  - d'un crédit bilatéral confirmé de 30 millions d'euros, d'échéance décembre 2024 et utilisé à hauteur de 30 millions d'euros au 31 décembre 2023.
- Ces lignes de crédit ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

#### VARIATIONS DES PASSIFS INCLUS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT DU GROUPE (EN M€)



Les nouveaux emprunts de la période s'élevant à 1 118,8 millions d'euros concernent principalement la mise en place de nouveaux financements par placements privés (*Schuldschein*) à hauteur de 446,5 millions d'euros, ainsi que des tirages de NEU CP pour 420 millions d'euros. Le solde du *Schuldschein* de 650 millions d'euros émis en décembre 2023 (soit 203,5 millions d'euros) sera perçu début 2024.

## Note 23.2. Endettement financier net

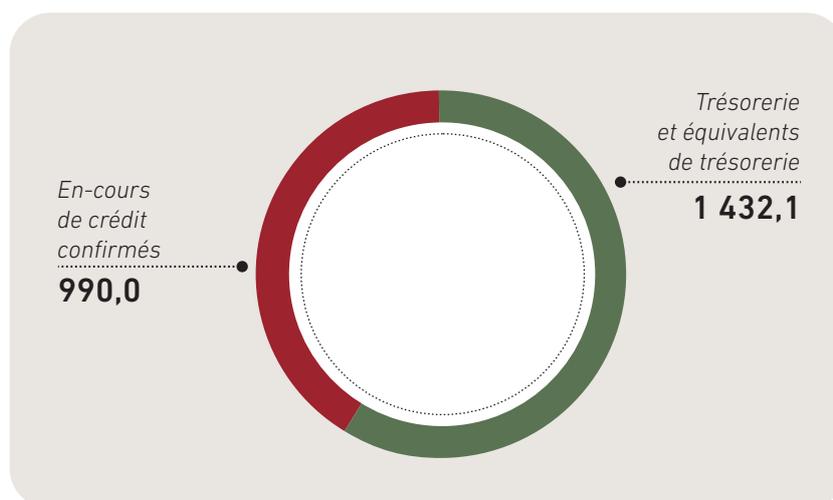
L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des placements financiers et autres actifs financiers courants sans risque de changement de valeur significatif (cf. note 14) ainsi que des instruments dérivés liés au financement 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.

<i>(en millions €)</i>	2023	2022
Dettes financières non courantes	1 890,4	1 922,6
Dettes financières courantes	1 400,1	1 389,5
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>3 290,5</b>	<b>3 312,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets <sup>(1)</sup>	(1 432,1)	(1 237,0)
Placements financiers et autres actifs financiers courants <sup>(1) (2)</sup>	(91,2)	(99,5)
Instruments dérivés (nets)	1,9	(2,6)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>1 769,1</b>	<b>1 973,0</b>

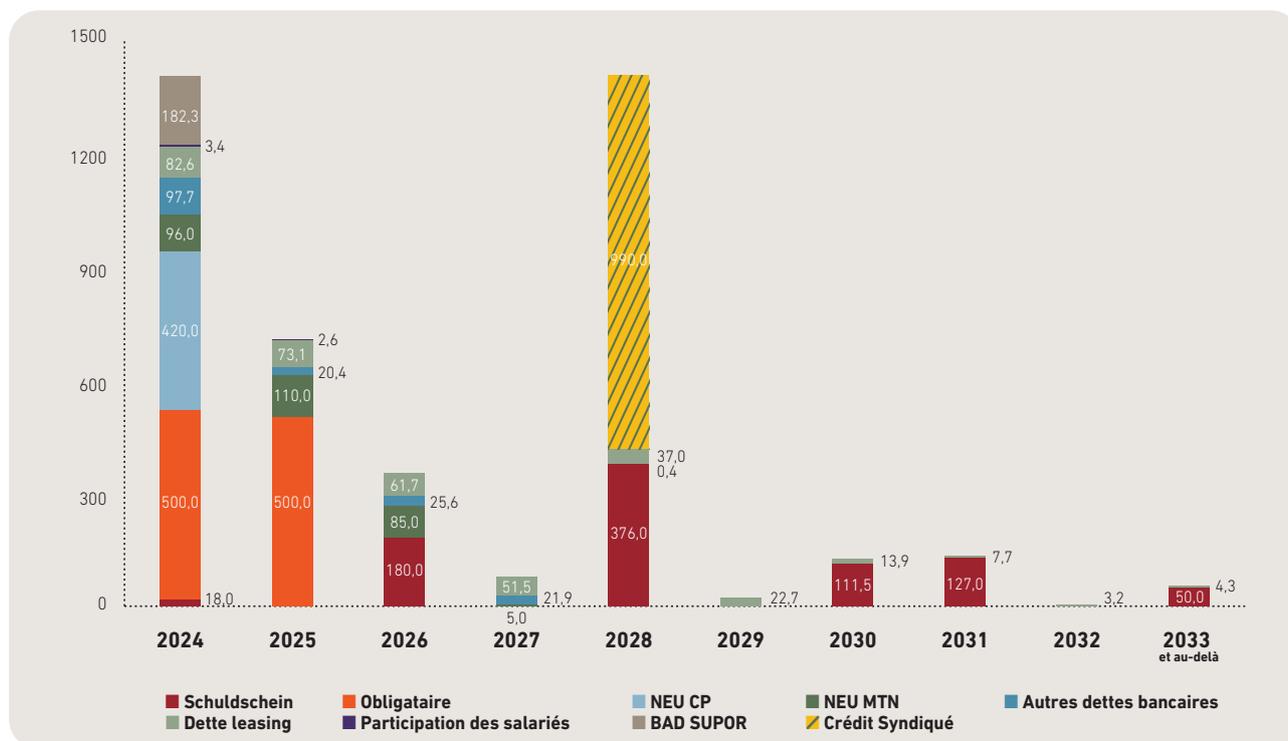
(1) Dont 672 millions d'euros en Chine contre 675 millions d'euros au 31 décembre 2022.

(2) Hors cautions et garanties.

### TRÉSORERIE ET EN-COURS CONFIRMÉS NON-TIRÉS AU 31/12/2023 (EN M€)



## FINANCEMENTS TIRÉS ET CONFIRMÉS NON TIRÉS (EN MILLIONS D'€)



## 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 présent ;
- 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 2023.

(en millions €)	2023		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations <sup>(1)</sup>	202,8	202,8		202,8			
Autres actifs financiers non courants	16,6	16,6			16,6		
Autres créances non courantes <sup>(2)</sup>	2,3	2,3			2,3		
Instruments dérivés actifs non courants	17,9	17,9					17,9
Clients	1 018,0	1 018,0			1 018,0		
Autres créances courantes <sup>(2)</sup>	77,2	77,2			77,2		
Instruments dérivés actifs courants	40,8	40,8					40,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants	94,7	94,7			94,7		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 432,1	1 432,1	1 432,1				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 902,4</b>	<b>2 902,4</b>	<b>1 432,1</b>	<b>202,8</b>	<b>1 208,8</b>		<b>58,7</b>
<b>PASSIFS</b>							
Dettes financières non courantes	1 890,4	1 823,6				1 823,6	
Autres passifs non courants <sup>(3)</sup>	2,3	2,3				2,3	
Instruments dérivés passifs non courants	13,9	13,9					13,9
Fournisseurs	1 160,6	1 160,6				1 160,6	
Dettes financières courantes	1 400,1	1 387,8				1 387,8	
Autres passifs courants <sup>(3)</sup>	259,7	259,7				259,7	
Instruments dérivés passifs courants	65,0	65,0					65,0
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 792,0</b>	<b>4 712,9</b>				<b>4 634,0</b>	<b>78,9</b>

(1) Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf. État du Résultat Global.

(2) Hors charges constatées d'avance et créances fiscales/sociales.

(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

(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
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations <sup>(1)</sup>	208,3	208,3		208,3			
Autres actifs financiers non courants	18,2	18,2			18,2		
Autres créances non courantes <sup>(2)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	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				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 682,4</b>	<b>2 682,4</b>	<b>1 237,0</b>	<b>208,3</b>	<b>1 134,0</b>		<b>103,1</b>
<b>PASSIFS</b>							
Dettes financières non courantes	1 922,6	1 817,7				1 817,7	
Autres passifs non courants <sup>(3)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	289,6	289,6				289,6	
Instruments dérivés passifs courants	52,2	52,2					52,2
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 717,2</b>	<b>4 606,6</b>				<b>4 521,5</b>	<b>85,1</b>

(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 €)	2023		
	Nominal	Juste Valeur	
		Actif	Passif
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>			
Ventes à terme de devises	126,3	3,3	(2,7)
Achats à terme de devises	180,9	8,9	(11,8)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	168,6		(7,9)
Stratégie Optionnelle de vente de devises	18,9	0,4	(0,1)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique) <sup>(1)</sup>	24,6		(0,9)
Revalorisation des transactions intra-Groupes		6,0	(6,3)
<b>TOTAL</b>		<b>18,6</b>	<b>(29,7)</b>
<b>TRADING</b>			
BRL	61,2	0,1	
CHF	28,3	0,5	
CLP	16,1		(0,1)
COP	21,4		(0,5)
JPY	87,2		(0,8)
MXN	32,3		(0,1)
USD	89,3	0,4	
Autres devises	115,7	0,6	(0,4)
<b>TOTAL</b>		<b>1,6</b>	<b>(1,9)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>			
Ventes et Achats à terme de devises	539,8	6,2	(5,3)
Stratégies optionnelles de change	818,4	9,1	(14,9)
Dérivés de taux variable/fixe	588,5	0,5	(6,2)
Cross Currency Swap	153,5	15,2	(11,3)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	97,3	2,1	(4,5)
<b>TOTAL</b>		<b>33,1</b>	<b>(42,2)</b>
<b>COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS</b>			
Couvertures d'investissements nets	397,0	3,6	(2,5)
<b>TOTAL</b>		<b>3,6</b>	<b>(2,5)</b>
<b>ACTIONS PROPRES</b>			
Put sur Actions propres *		1,7	(2,5)
<b>TOTAL</b>		<b>1,7</b>	<b>(2,5)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>58,6</b>	<b>(78,8)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>			<b>(20,2)</b>

\* Cf. note 19.4.

2022

<i>(en millions d'€)</i>	Nominal	Juste Valeur	
		Actif	Passif
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>			
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)	18,8	0,2	(1,6)
Revalorisation des transactions intragroupes		8,8	(4,3)
<b>TOTAL</b>		<b>36,5</b>	<b>(14,2)</b>
<b>TRADING</b>			
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)
<b>TOTAL</b>		<b>1,4</b>	<b>(1,8)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>			
Ventes et Achats à terme de devises	820,7	17,5	(12,5)
Stratégies optionnelles de change	766,8	12,0	(16,7)
Dérivés 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)
<b>TOTAL</b>		<b>58,9</b>	<b>(58,9)</b>
<b>COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS</b>			
Couvertures d'investissements nets	509,8	6,3	(3,2)
<b>TOTAL</b>		<b>6,3</b>	<b>(3,2)</b>
<b>ACTIONS PROPRES</b>			
Put sur Actions propres*			(7,0)
<b>TOTAL</b>			<b>(7,0)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>103,1</b>	<b>(85,1)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>		<b>18,0</b>	

\* Cf. Note 19.4.

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 2023, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2023 (en millions €)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
<i>Cross Currency Swap</i>	1,5	2,4		3,9
Ventes et Achats à terme de devises	0,9			0,9
Stratégies optionnelles de change	(5,9)	0,1		(5,8)
Dérivés de taux variable/fixe	0,9	(6,6)		(5,7)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	(2,4)			(3,3)
<i>Put</i> sur Actions propres	(0,3)	(0,5)		(0,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(4,6)</b>		<b>(9,9)</b>

### 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 2023			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
Autres participations	202,8		202,8	
Instruments dérivés	58,7		58,7	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 432,1	1 432,1		
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>1 693,6</b>	<b>1 432,1</b>	<b>261,5</b>	
<b>PASSIFS</b>				
Instruments dérivés	78,9		78,9	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>78,9</b>		<b>78,9</b>	

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 2023 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	(89)	(224)	1	25	6	12	19	16	39
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	32	28	1	2	(8)	(5)	3	(3)	(18)

En 2022 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	(118)	(143)	(7)	14	13	12	12	23	17
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	(81)	(10)	(7)	2	(5)	(13)	2	6	3

Au 31 décembre 2023, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,10500 dollar, 7,87150 yuans chinois, 99,31210 roubles et 0,86910 livres sterling.

Au 31 décembre 2023, 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 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	3,6	3,1	0,1	0,2	(0,9)	(0,6)	0,3	(0,3)	(1,6)

### 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 2023 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	438	332
Total passifs	(351)	(71)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>87</b>	<b>261</b>
Instruments financiers dérivés	(64)	(287)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>23</b>	<b>(26)</b>

En 2022 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	461	353
Total passifs	(197)	(33)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>264</b>	<b>320</b>
Instruments financiers dérivés	(251)	(331)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>13</b>	<b>(11)</b>

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2023, 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 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>2,5</b>	<b>(2,9)</b>

### 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 2023, les nominaux de couvertures qualifiés de couverture d'investissement net et les justes valeurs comptabilisées en capitaux propres sont :

En 2023 (en millions €)	BRL	CNY	Total
<b>Nominaux de couvertures qualifiés de NIH</b>	<b>159,5</b>	<b>237,5</b>	<b>397,0</b>
Juste valeur en capitaux propres	(0,6)	1,7	1,1
En 2022 (en millions €)	BRL	CNY	Total
<b>Nominaux de couvertures qualifiés de NIH</b>	<b>142,5</b>	<b>367,3</b>	<b>509,8</b>
Juste valeur en capitaux propres	(0,8)	3,8	3,0

Le Groupe a par ailleurs des prêts long terme qualifiés d'investissements nets envers sa filiale russe pour 6 784,8 millions de RUB (68,3 millions d'euros) et ses filiales égyptiennes pour 729,4 millions d'EGP (21,2 millions d'euros). Ces prêts long terme ne font pas l'objet de couverture de change.

### 25.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêt en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier de l'endettement financier net (hors instruments financiers) à fin décembre 2023 des dates de révision de taux :

En 2023 (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	1 574,6	(51,3)				
Total passifs	(277,8)	(1 122,3)	(737,1)	(812,5)	(142,3)	(198,5)
<b>VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION</b>	<b>1 296,8</b>	<b>(1 173,6)</b>	<b>(737,1)</b>	<b>(812,5)</b>	<b>(142,3)</b>	<b>(198,5)</b>

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici décembre 2030, des dérivés de taux variable/taux fixe ont été mis en place.

Le Groupe se couvre principalement sur l'indice de référence monétaire, Euribor six mois.

En 2023 (en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Dérivés de taux variable/taux fixe	253,0	260,5	75,0
Cross Currency Swap	58,1	95,4	

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2023, 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 couverture, estimée à 4,3 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 2023 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2023
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>7,1</b>
Variation de juste valeur	(8,4)
Montants recyclés en résultat	
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(1,3)</b>

### 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 2023, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 2,4 millions d'euros. En 2022, la perte latente s'élevait à 7,2 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2023 ont généré une perte de 14,0 millions d'euros (gain de 13,0 millions d'euros en 2022).

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ SUR LES MATIÈRES COUVERTES

Sur le portefeuille de dérivés matières, une augmentation de 10 % des cours des matières au 31 décembre 2023 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 9,1 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 2023 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 12,4 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 2023 (113 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 31,2 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 3,1 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 82,6 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2023, le cours de l'action cote 53,01 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 4 489,7 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale.

### 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 1 432,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- des placements financiers court terme auprès de contreparties de premiers rangs pour un montant s'élevant à 44,8 millions d'euros au 31 décembre 2023 ; auxquels s'ajoutent notamment :
- des titres négociables à court terme (NEU CP) dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2023 est de 420 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 2023 est de 296 millions d'euros ;

■ des emprunts et crédits :

- une ligne de crédit syndiqué de 990 millions d'euros à échéance 2028,
- une ligne de crédit bilatérale de 30 millions d'euros à échéance 2024,
- plusieurs lignes de crédit de type *Schuldschein* pour 862,5 millions d'euros à échéances 2024, 2026, 2028, 2030, 2031 et 2033,
- 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	798,4	201,7	14,2	31,2	1 045,4
Dépréciations créances douteuses		(0,6)	(1,3)	(25,6)	(27,4)
<b>TOTAL</b>	<b>798,4</b>	<b>201,1</b>	<b>12,9</b>	<b>5,6</b>	<b>1 018,0</b>

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 2023.

Enfin, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la Coface pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2023, 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 €)	2023	2022
Dettes fiscales et sociales	53,9	47,7
Autres dettes	5,0	6,1
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>58,9</b>	<b>53,8</b>
Dettes fiscales et sociales	331,7	273,5
Fournisseurs d'immobilisations	15,2	16,8
Avances et acomptes reçus *	223,6	246,8
Autres dettes	39,3	46,7
<b>AUTRES PASSIFS COURANTS</b>	<b>609,8</b>	<b>583,8</b>
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>1 160,6</b>	<b>1 027,1</b>

\* Dont 123,7 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2023 (176,9 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

### 5.2.5 AUTRES INFORMATIONS

## NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2023, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement dans les sites industriels du Groupe se sont élevés à 17,4 millions d'euros (11,4 millions d'euros en 2022).

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 €)	2023			2022		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,4	2,6	3	1	1,6	2,6
Gestion des eaux usées et économie d'eau	2,3	0,7	3,0	2,3	0,8	3,1
Gestion des déchets	3,4	0,1	3,5	3,3	0,2	3,5
Protection et assainissement du sol	0,4	0,4	0,7	0,3	0,1	0,4
Autres activités de protection de l'environnement	1,5	5,6	7,2	1,5	0,3	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>9,4</b>	<b>17,4</b>	<b>8,4</b>	<b>3</b>	<b>11,4</b>

## 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>	2023	2022
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels et logistiques	7,7	16,1
Cautions et avals donnés <sup>(1)</sup>	31,5	31,6
Contrats de location non capitalisés <sup>(2)</sup>	49,8	39,9
Engagements financiers divers y compris les contrats tripartites en Chine	70,7	66,9
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>159,7</b>	<b>154,5</b>
Garanties clients (assurance-crédit)	774,5	774,6
Engagements financiers divers	36,4	30,7
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>810,9</b>	<b>805,3</b>

(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 2023 au titre de ces contrats tripartites s'élève à 343,9 millions de CNY soit 43,7 millions d'euros, ce risque était de 301,7 millions de CNY soit 41,0 millions d'euros au 31 décembre 2022.

## 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.

<i>(en millions €)</i>	2023	2022
Produits des activités ordinaires	1,6	3,7
Autres produits	1,9	1,9
Achats	30,6	38,6
Autres actifs financiers non courants		
Clients	4,5	5,7
Fournisseurs	2,9	3,0
Garanties financières données par le Groupe	147,2	141,0

Les produits des activités ordinaires correspondent aux ventes réalisées auprès de la société Zebra.

Le Groupe SEB a principalement réalisé les achats avec la société Anzaï, un fournisseur d'ustensiles culinaires de Supor pour 23,6 millions d'euros en 2023 (29,8 millions d'euros en 2022), ainsi que 4,9 millions d'euros avec la société Numberly (1000 Mercis Groupe) au titre de prestations de service (6,6 millions d'euros en 2022).

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 147,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 141 millions d'euros au 31 décembre 2022).

### 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 :

<i>(en millions €)</i>	2023	2022
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>		
Rémunérations fixes	5,1	5,7
Rémunérations variables	3,9	1,9
Rémunérations allouées aux administrateurs	0,8	0,6
<b>AUTRES AVANTAGES</b>		
Avantages postérieurs à l'emploi	0,8	4,5
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	7,8	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>18,4</b>	<b>22</b>

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			
<b>31/12/2023</b>						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits inter-secteurs	3 454,3	1 078,3	2 454,3	961,5		7 948,4
Produits externes	247,3	0,3	1 538,3		(1 728,3)	57,6
<b>TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>						<b>8 006,0</b>
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	105,7	49,2	429,5	150,6	(9,4)	725,6
Résultat d'exploitation	57,6	50,2	427,9	141,2	(9,4)	667,5
Résultat financier						(80,5)
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(147,6)
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>439,4</b>
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	2 950,2	1 024,9	1 695,3	2 125,7	(544,7)	7 251,4
Actifs financiers						1 812,7
Actifs d'impôts						188,4
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>9 252,5</b>
Passifs sectoriels	(1 230,2)	(279,6)	(827,9)	(277,2)	449,9	(2 165,0)
Dettes financières						(3 369,4)
Passifs d'impôts						(257,4)
Capitaux propres						(3 460,7)
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>(9 252,5)</b>
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	149,9	29,2	74,5	34,3		287,9
Dotations aux amortissements	(160,4)	(20,4)	(67,5)	(35,4)		(283,7)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(11,9)	(0,3)				(12,2)

(en millions €)	Activité « Grand Public »			Activité « Professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	Amériques	Asie			
<b>31/12/2022</b>						
<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
<b>TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>						<b>7 959,7</b>
<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)
<b>RÉSULTAT NET</b>						<b>368,3</b>
<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
<b>ACTIF TOTAL</b>						<b>9 127,8</b>
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)
<b>PASSIF TOTAL</b>						<b>(9 127,8)</b>
<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)

## 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 %	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 343	2 168	90 %	87 %	2 378	2 469	94 %	95 %
Services autres que la certification des comptes	248	315	10 %	13 %	146	133	6 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 591</b>	<b>2 483</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 524</b>	<b>2 602</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Les services autres que la certification des comptes qui ont été fournis par les Commissaires aux comptes de SEB S.A. à SEB S.A et aux entités qu'elle contrôle sont les suivants :

- pour Deloitte & Associés : l'émission d'attestation sur le chiffre d'affaires, les déchets électriques et l'émission de rapports de *due diligences* financières ;

- pour KPMG S.A. : l'émission d'attestations sur des informations comptables et fiscales des entités, et l'émission de rapports requis par les textes en lien avec une opération d'augmentation de capital.

### 5.2.6 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2023

## 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 <sup>(2)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>EMEA</b>					
<b>EUROPE</b>					
SEB S.A. <sup>(1)</sup>	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. <sup>(1)</sup>	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB <sup>(1)</sup>	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. <sup>(1)</sup>	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. <sup>(1)</sup>	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. <sup>(1)</sup>	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. <sup>(1)</sup>	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. <sup>(1)</sup>	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. <sup>(1)</sup>	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. <sup>(1)</sup>	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. <sup>(1)</sup>	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export S.A.S. <sup>(1)</sup>	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. <sup>(1)</sup>	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. <sup>(1)</sup>	***	France	799 230 388	100	100
Krampouz S.A.S. <sup>(1)</sup>	*	France	387 558 315	100	100
Ethera S.A. <sup>(1)</sup>	*	France	520 944 182	100	100
Groupe SEB Ré <sup>(1)</sup>	***	France	898 183 108	100	100
Feelgreen	***	France	538 799 370	99,17	99,17
Forge Adour SAS	**	France	352 651 673	100	100
Rowenta Werke GmbH <sup>(3)</sup>	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Consumer GmbH <sup>(3)</sup>	**	Allemagne		100	100
Emsa GmbH <sup>(3)</sup>	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Osterreich 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 Innovaciones Mecánicas S.A.U.	*	Espagne		100	100
Forge Adour Iberica	*	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
Coffee Technology	*	Italie		60	60
La San Marco SpA	*	Italie		100	100
Groupe SEB Norway AS	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal – OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
Pacojet International AG	**	Suisse		100	100

Sociétés	Activité principale <sup>(2)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Pacotrade AG	**	Suisse		100	100
Alator AG	**	Suisse		100	100
Pacojet Europe GmbH	**	Allemagne		100	100
SEB Professional France SARL <sup>(1)</sup>	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL <sup>(1)</sup>	**	France	309 434 017	100	100
Finedening TopCo GmbH	Holding	Allemagne		100	100
WMF GmbH <sup>(3)</sup>	*	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 <sup>(3)</sup>	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	***	Allemagne		100	100
WMF Retail GmbH <sup>(3)</sup>	**	Allemagne		100	100
WMF Business Unit Consumer GmbH <sup>(3)</sup>	**	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 AG	*	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	Holding	Egypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Egypte		66,3	55
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	*	Egypte		55	55
Groupe SEB Central Europe Ltd.	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India PVT Ltd.	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic OU	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Maroc	**	Maroc		55	55
Groupe SEB 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

Sociétés	Activité principale <sup>(2)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>AMÉRIQUES</b>					
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings Inc.	Holding	États-Unis		100	100
Imusa USA Corp.	**	États-Unis		100	100
Wilbur Curtis Co., Inc.	*	États-Unis		100	100
CEI RE Acquisition LLC	***	États-Unis		100	100
SEB Professional North America	**	États-Unis		100	100
StoreBound LLC	**	États-Unis		55	55
Zummo Inc.	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico SA de CV	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios SA de CV	***	Mexique		100	100
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>					
Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
SEB Do Brasil Produtos Domesticos Ltda.	*	Brésil		100	100
SEB Commercial de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Andean S.A.	*	Colombie		100	99,5
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Vénézuéla		100	100
<b>ASIE</b>					
<b>CHINE</b>					
Zhejiang Supor Co.Ltd	Holding	Chine		82,64	82,64
Zhejiang Shaoxing Supor Domestic Electrical Appliances	*	Chine		100	82,64
Wuhan Supor Pressure Cooker Co.Ltd	Holding	Chine		100	82,64
Wuhan Supor Cookware Co.Ltd	*	Chine		100	82,64
Wuhan Supor Recycling Co.Ltd	***	Chine		100	82,64
Yuhuan Supor Cookware Sales Co.Ltd	***	Chine		100	82,64
Zhejiang Supor Plastic & Rubber Co.Ltd	*	Chine		100	82,64
Zhejiang Supor Electrical Appliance Manufacturing Co.Ltd	*	Chine		100	82,64
Hangzhou Omegna Commercial Trade Co.Ltd	**	Chine		100	82,64
Shanghai Supor Cookware Marketing Co.Ltd	**	Chine		100	82,64
Emsa Taicang Co. Ltd.	*	Chine		100	100
Zhejiang Futengbao Housewares Co., Ltd	*	Chine		100	82,64
Zhejiang Shaoxing Supor Housewares Co., Ltd	**	Chine		100	82,64
Zhejiang Supor Large Kitchen Appliance Manufacturing Co., Ltd.	**	Chine		100	82,64
Shanghai WMF Enterprise Development Co.Ltd	*	Chine		100	82,64
Zhejiang Supor Water Heaters Co. Ltd	*	Chine		52	42,97
Hainan Tefal Trade Co., Ltd	**	Chine		100	82,64
Hainan Supor E-Commerce Co.,Ltd	**	Chine		100	82,64
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 <sup>(2)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>					
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	91,15
Groupe SEB Thailand Ltd.	**	Thaïlande		100	100
PT Groupe SEB Indonesia MSD	**	Indonésie		66,67	60,76
Vietnam Fan Joint Stock Company	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	82,64
AFS Vietnam Management Co. Ltd.	***	Vietnam		100	91,15
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 <sup>(2)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Groupe SEB Pars	**	Iran		72,0
Wuhan ANZAI Kitchenware Co., Ltd.	*	Chine		30,0
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20,0
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49,0
Groupe SEB Media S.A.S. <sup>(1)</sup>	***	France	539 534 792	100,0
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100,0
4iTECH 4,0 (S.A.S.)	*	France	829 128 420	22,7
Repareseb S.A.S.	***	France	892 136 920	49,0

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(2) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

## 5.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

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 2023, 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<sup>er</sup> janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES GOODWILL ET DES MARQUES COMMERCIALES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

### RISQUE IDENTIFIÉ

*Se référer à la note 11 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés*

Au 31 décembre 2023, 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 1 868 et 1 164 millions d'euros, soit environ 33 % du total des actifs consolidés.

Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur ses goodwill et ses marques commerciales à durée de vie indéfinie et à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur selon les modalités décrites dans les notes 11.3 et 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Pour la réalisation de ces tests, les goodwill et les marques commerciales à durée de vie indéfinie sont affectés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) telles que décrites en note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des valeurs d'utilité retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie constitue un point clé de l'audit en raison :

- du caractère significatif des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie dans les comptes consolidés ;
- de l'importance des estimations sur lesquelles repose notamment la détermination de leur valeur d'utilité, parmi lesquelles les prévisions des produits des activités ordinaires et de taux de résultat opérationnel, les taux de croissance à l'infini utilisés pour la détermination de la valeur terminale, ainsi que les taux d'actualisation ;
- de la sensibilité de l'évaluation de ces valeurs d'utilité à certaines hypothèses dont les évolutions possibles du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini ou du résultat opérationnel d'activité.

### NOTRE RÉPONSE

Nous avons (i) apprécié la conformité avec les normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Direction et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des goodwill et marques commerciales à durée de vie indéfinie.

Nous avons également apprécié les principales estimations retenues en considérant en particulier :

- les modalités et les paramètres retenus par la direction pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation à partir des dernières données de marché externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT ;
- la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ;
- lorsqu'une entité du groupe est cotée (cas du groupe SUPOR), la valeur de marché retenue en lien avec le cours de bourse et son évolution ;
- les scénarios de sensibilité retenus par la Direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

## ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES PROVISIONS POUR RISTOURNES DIFFÉRÉES

### RISQUE IDENTIFIÉ

*Se référer aux notes 5 « Produits des activités ordinaires » et 16 « Clients » de l'annexe aux comptes consolidés*

Le chiffre d'affaires consolidé de SEB S.A. est comptabilisé après déduction des ristournes différées. Ces dernières incluent notamment les remises ou rabais commerciaux, ainsi que les participations publicitaires facturées par les clients et les promotions consommateurs.

La Direction évalue le montant des provisions pour ristournes différées accordées aux clients et comptabilisées en diminution des créances clients, sur la base des engagements contractuels ou implicites des entités du Groupe SEB identifiés à la clôture.

Compte tenu de la complexité, de la diversité et du volume important des accords en vigueur avec les distributeurs, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée. Nous avons donc considéré que l'évaluation et la comptabilisation des provisions pour ristournes différées constitue un point clé de notre audit.

### NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- Évaluer le caractère approprié des règles comptables appliquées en matière de comptabilisation des ristournes différées en lien avec les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- prendre connaissance et évaluer les procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation et la comptabilisation des ristournes différées en lien avec le chiffre d'affaires comptabilisé et tester l'efficacité des contrôles pertinents prévus par ces procédures ;
- apprécier la cohérence de l'évolution des ristournes différées avec l'évolution du chiffre d'affaires ;
- comparer les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent avec les montants réellement versés sur l'exercice et apprécier le bien-fondé des reprises de provisions le cas échéant devenues sans objet ;
- pour un échantillon déterminé, tester le calcul des provisions pour ristournes différées en date de clôture sur la base des termes contractuels et, en particulier, (i) vérifier la concordance avec la comptabilité de la base de chiffre d'affaires ristournables retenue pour le calcul des ristournes, (ii) apprécier la conformité des taux de ristourne appliqués avec ceux prévus par les contrats, et (iii) vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des provisions à la clôture.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 2023 Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la troisième année de leur mission sans interruption.

## **RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité audit et conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## **RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS**

### **OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au Comité audit et conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité audit et conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité audit et conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité audit et conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2024

Les Commissaires aux comptes

**KPMG S.A.**

Éric ROPERT

Sara RIGHENZI DE VILLERS

**Deloitte & Associés**

Patrice CHOQUET

Bertrand BOISSELIER

## 5.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

### 5.4.1 HISTORIQUE DES ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2023	2022	2021	2020	2019 <sup>(6)</sup>	2018	2017	2016 <sup>(5)</sup>	2015	2014
<b>RÉSULTATS</b>										
Ventes France	791	753	948	796	780	775	804	779	739	700
Ventes hors de France	7 215	7 207	7 111	6 144	6 574	6 037	5 681	4 221	4 031	3 553
Ventes totales	8 006	7 960	8 059	6 940	7 354	6 812	6 485	5 000	4 770	4 253
Résultat opérationnel des activités	726	620	813	605	740	695	661	505	428	368
Résultat d'exploitation	668	547	715	503	620	626	580	426	371	314
Résultat net revenant à SEB S.A.	386	316	454	301	380	420	375	259	206	170
Amortissements et provisions pour dépréciation	296	274	272	274	278	179	178	123	146	123
Frais de personnel <sup>(1)</sup>	1 485	1 405	1 407	1 315	1 373	1 286	1 250	831	802	753
Intéressement, participation et abondement	24	18	39	24	37	34	38	37	31	33
EBITDA <sup>(2)</sup>	963	821	987	777	899	805	765	550	508	434
EBITDA ajusté <sup>(3)</sup>	985	874	1 041	851	966	829	808	591	533	455
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>										
Capitaux propres après affectation	3 311	3 308	3 150	2 612	2 553	2 196	1 861	1 747	1 829	1 650
Dette financière nette	1 769	1 973	1 524	1 518	1 997	1 578	1 905	2 019	316	453
Actif immobilisé	4 735	4 648	4 442	4 247	4 260	3 576	3 508	3 583	1 654	1 593
Investissements	288	388	312	298	701	215	192	181	153	201
Stocks et en-cours	1 475	1 682	1 840	1 212	1 189	1 181	1 112	1 067	821	823
Clients nets des avances et acomptes reçus	794	645	789	841	1 017	939	1 016	1 053	886	768
Fournisseurs nets des avances et acomptes versés	1 100	933	1 514	1 205	991	999	906	915	695	637
Trésorerie provenant de l'exploitation	1 021	276	573	962	682	724	457	576	376	271
Effectifs au 31 décembre (en unités)	31 314	30 863	32 695	32 847	34 263	33 974	32 319	32 871	26 024	25 759
<b>ACTIONS (EN €)</b>										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	55 338	55 338	55 338	50 307	50 307	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	55 051	55 055	53 886	50 073	49 779	49 661	49 597	49 749	49 037	48 694
Résultat net ajusté dilué par action	6,97	5,71	8,36	5,96	7,58	8,38	7,50	5,15	4,14	3,45
Revenu net	2,62	2,45	2,45	2,14	1,43	2,14	2,00	1,72	1,54	1,44
Rendement net de l'action (en %) <sup>(4)</sup>	2,32	3,13	1,79	1,44	1,08	1,90	1,29	1,34	1,63	2,34
Cours extrêmes :										
+ haut	115,80	142,00	159,20	153,30	166,80	175,90	169,90	136,00	97,45	68,99
+ bas	77,45	55,20	115,40	86,35	107,00	105,60	115,70	79,90	58,01	56,85
Cours au 31 décembre	113,00	78,25	136,90	149,00	132,40	112,80	154,45	128,75	94,60	61,57
Capitalisation boursière (en millions €)	6 253,2	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
Moyenne des transactions journalières en actions	56 580	77 708	64 434	68 854	53 796	56 108	53 452	60 252	79 811	56 210

(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 serveurs 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 résultat 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leur publication.

(6) Après 1<sup>re</sup> application de la norme IFRS 16 et hors Krampouz.

## 5.4.2 HISTORIQUE DES RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2023	2022	2021	2020	2019 <sup>(3)</sup>	2018	2017	2016	2015	2014
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N-1	11,20	9,61	16,59	11,44	16,46	21,36	20,43	13,55	11,94	11,09
Résultat net/Ventes	4,82	3,97	5,63	4,33	5,16	6,16	5,78	5,17	4,32	4,00
<b>RATIOS FINANCIERS</b>										
Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation <sup>(1)</sup>	51,12	57,21	46,30	55,51	76,02	68,39	96,96	109,98	16,57	26,27
Résultat financier net/Ventes	1,01	1,01	0,80	0,88	0,83	0,47	1,11	1,16	1,00	1,15
Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) <sup>(1)</sup>	1,80	2,26	1,46	1,78	2,07	1,90	2,36	3,42	0,59	1,00
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(2)</sup></b>										
Investissement/Ventes	3,60	4,87	3,88	4,30	9,53	3,15	2,97	3,63	3,23	4,73

(1) Suite nouvelle définition de l'endettement financier net. Note 23.2.

(2) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(3) Après 1<sup>re</sup> application de la norme IFRS 16.



## 6 Comptes sociaux

6.1	États financiers	348	6.3	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	365
	Compte de résultat	348			
	Bilan	349	6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	366
6.2	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	350			
	Faits marquants de l'exercice	350			
	Autres informations	360			

## 6.1 États financiers

### COMPTE DE RÉSULTAT

SEB S.A. au 31 décembre

Produits/(Charges) <i>(en millions €)</i>	Notes	2023	2022
Produits d'exploitation		1,7	2,3
Charges d'exploitation		(27,0)	(26,7)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>2</b>	<b>(25,4)</b>	<b>(24,4)</b>
Produits financiers nets des participations		470,3	308,9
Coût de la dette financière nette		(45,6)	(40,0)
Résultat de change		(45,5)	(6,5)
Autres produits et charges financiers		(193,3)	(86,6)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>3</b>	<b>185,9</b>	<b>175,7</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>160,5</b>	<b>151,3</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>4</b>	<b>(2,0)</b>	<b>2,8</b>
Impôt sur les bénéfices	5	20,3	27,9
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>178,7</b>	<b>182,0</b>

## BILAN

SEB S.A. au 31 décembre

Actif (en millions €)	Notes	2023			2022
		Brut	Amort.	Net	Net
Concessions, brevets et droits similaires		0,1	(0,1)	0,1	0,1
Participations		2 037,1	(456,4)	1 580,7	1 702,5
Créances rattachées à des participations		2 768,1	(74,0)	2 694,1	2 776,1
Autres titres immobilisés		0,1		0,1	0,2
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>6</b>	<b>4 805,4</b>	<b>(530,5)</b>	<b>4 274,9</b>	<b>4 478,8</b>
Clients et comptes rattachés		11,9		11,9	20,6
Autres créances	7	92,7		92,7	160,0
Valeurs mobilières de placement	8	329,1		329,1	312,3
Disponibilités et instruments de trésorerie		410,9		410,9	142,7
Charges constatées d'avance		0,5		0,5	0,5
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>845,1</b>		<b>845,1</b>	<b>636,1</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	9	5,6		5,6	5,1
Prime de remboursement des obligations	9	1,2		1,2	2,2
Écart de conversion actif		17,2		17,2	7,4
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>5 674,5</b>	<b>(530,5)</b>	<b>5 144,1</b>	<b>5 129,6</b>

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2023	2022
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		1 046,9	1 004,9
Résultat de l'exercice		178,7	182,0
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>10</b>	<b>1 426,9</b>	<b>1 388,1</b>
Provisions pour risques		80,3	70,7
Provisions pour charges		129,8	130,9
<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>11</b>	<b>210,1</b>	<b>201,6</b>
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	12	1 913,8	1 712,7
Emprunts et dettes financières divers	12	1 529,1	1 622,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2,4	3,2
Dettes fiscales et sociales		3,3	2,1
Autres dettes	13	56,2	169,9
<b>DETTES</b>		<b>3 504,8</b>	<b>3 510,8</b>
Écart de conversion passif		2,2	29,1
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>5 144,1</b>	<b>5 129,6</b>

## 6.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 17 mai 2023 a renouvelé pour une durée de 4 ans les mandats d'administrateur de Mme Aude de Vassart, MM. Jean-Pierre Duprieu, William Gairard, Thierry Lescure, et GÉNÉRACTION représentée par Mme Caroline Chevalley.

Deux changements de représentants permanents sont intervenus en 2023. M. Guillaume Mortelier a été désigné représentant permanent de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en remplacement de Mme Anne Guérin. Mme Marie Ahmadzadeh a été nommée représentante permanente de Peugeot Invest Assets en remplacement de M. Bertrand Finet.

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration est composé 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.

#### FINANCEMENT

##### Émission d'un nouveau placement privé de type Schuldschein

Le 13 décembre 2023, la société SEB S.A. a placé un nouveau placement privé de type Schuldschein d'un montant total de 650 millions d'euros, réparti en quatre maturités de 3, 5, 7 et 10 ans.

Au 31 décembre 2023, la société SEB S.A. a inscrit dans ses comptes un montant de 446,5 millions d'euros, 203,5 millions d'euros ayant été versés en janvier 2024.

Cette nouvelle émission a permis à la société de refinancer de la dette arrivant à maturité en décembre 2023 (et janvier 2024), d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de bénéficier de conditions de financement très attractives.

##### Extension de son crédit syndiqué

SEB S.A. a exercé sa seconde 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 12 décembre 2028.

##### Mise en place d'un crédit bilatéral de type revolving

Le 19 décembre 2023, la société SEB S.A. a conclu une facilité bancaire bilatérale de 30 millions d'euros de type revolving, d'échéance au 19 décembre 2024.

##### Contrat de cession de créances

La société SEB S.A. a signé un contrat de cession de créances au cours de l'exercice en vue de céder certaines créances de ses filiales. Ce contrat n'a pas eu d'impact dans les comptes de la société durant l'exercice 2023.

#### FILIALES

##### Prises de participation majoritaires, par l'intermédiaire de sa filiale

##### LA SAN MARCO, ICÔNE ITALIENNE DES MACHINES À CAFÉ



En date du 16 février 2023, la société SEB S.A., par l'intermédiaire de sa filiale SEB Internationale, a fait l'acquisition de La San Marco, 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.

### PACOJET, L'APPAREIL CULINAIRE INCONTOURNABLE DES CHEFS



Le 5 mai 2023, la société SEB S.A., par l'intermédiaire de sa filiale SEB Internationale, a fait l'acquisition de l'entreprise suisse Pacojet, fondée en 1992. Ce groupe est à l'origine de la conception d'un émulsionneur unique permettant de réaliser des glaces, des sorbets, des sauces, des mousses, farces, purées et bien plus encore, en moins de 90 secondes.

Le succès de Pacojet auprès des chefs du monde entier a donné naissance au néologisme « pacosser » ou pacossage®, qui est aujourd'hui une marque déposée faisant référence au processus unique associé à l'utilisation de Pacojet pour transformer les aliments surgelés en textures lisses et onctueuses, afin d'obtenir des plats d'une qualité exceptionnelle.

### FORGE ADOUR, SPÉCIALISTE DE LA PLANCHA POUR PARTICULIERS



La société SEB S.A., par l'intermédiaire de sa filiale SEB Internationale a annoncé, le 4 juillet 2023, l'acquisition de l'entreprise FORGE ADOUR spécialisée dans la fabrication de plancha en fonte émaillée.

Créée en 1978, FORGE ADOUR est une entreprise familiale française spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de planchas, d'accessoires et de cuisines d'extérieur à destination du marché Grand Public.

Le siège social de l'entreprise est basé à Bayonne dans les Pyrénées-Atlantiques et intègre principalement, en plus des fonctions centrales, un bureau d'études, le design produit, la stratégie commerciale, la logistique et le service après-vente.

L'entreprise s'appuie également sur son site industriel situé à Villafranca de los Barros, en Espagne, terre natale de la famille fondatrice.

Distribuée essentiellement en France, la marque basque iconique qui célèbre cette année ses 45 ans, a également initié ces dernières années une présence en Espagne, en Allemagne, en Suisse et au Benelux, offrant ainsi des opportunités pour le développement de l'activité.

### Enquête de l'Autorité de la concurrence française

L'Autorité de la Concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont les filiales de SEB S.A, Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013 et SEB S.A. en tant que société mère de ces filiales. Une notification des griefs a finalement été reçue le 23 février 2023 par le Groupe SEB. Cette notification mentionne des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. Cette notification ne préjuge pas de la décision finale de l'Autorité de la Concurrence à l'issue de la phase d'examen contradictoire du dossier par le Collège qui rendra une décision, par ailleurs susceptible de recours, auprès de la Cour d'Appel de Paris.

Le 30 mai 2023, SEB S.A. et ses filiales Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing ont déposé une réponse à la notification dans laquelle il a contesté ces griefs à l'appui d'une analyse économique robuste. Le 27 septembre 2023, les services d'instruction ont communiqué leur rapport dans lequel ils maintiennent leur analyse de pratiques suspectées comme étant anticoncurrentielles. Le 27 novembre 2023, SEB S.A. et ses filiales Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing ont déposé leur réponse au rapport. La phase d'instruction du dossier est désormais close.

L'audience devant le Collège de l'Autorité se déroulera les 5 et 6 mars 2024. SEB S.A. et ses filiales Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing considèrent qu'aucune infraction n'a été commise au titre des deux griefs (respectivement « entente horizontale d'échanges d'informations sensibles » et « entente verticale généralisée sur les prix de vente entre SEB et ses distributeurs ») et défendra sa position lors de l'audience devant le Collège de l'Autorité. En conséquence, aucune provision n'a été enregistrée dans les comptes clos de SEB S.A. au 31 décembre 2023.

## NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

### Note 1.1. Principes

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et selon le plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

### Note 1.2. Trésorerie et instruments financiers

La société SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et des risques liés au financement du Groupe. Plusieurs notes de cette annexe aux comptes font référence aux principes ci-dessous :

- SEB S.A. assure les besoins de financements court terme du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens. Pour d'autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. est le taux de base journalier des devises concernées plus ou moins une marge ;
  - SEB S.A. assure également les besoins de financements moyen et long termes du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des prêts à moyen ou long 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 adossées aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisées au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport impacte le résultat sur la durée de la couverture ;
  - les couvertures de compétitivité et transactionnelles souscrites auprès des contreparties bancaires sont adossées sur le plan comptable aux couvertures de change accordées aux filiales du Groupe. En cas d'écart significatif entre les cours réalisés avec les contreparties bancaires et les cours accordés aux filiales, les gains et les pertes qui seraient réalisées par SEB S.A. seront refacturées aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
  - les effets de change sur les couvertures et les éléments couverts sont classés au compte de résultat en Résultat financier. La société ne pratique pas d'opérations d'optimisation avec prise de risques supplémentaires pour l'entreprise ;
  - les charges et les produits financiers relatifs aux couvertures de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert ;
  - dans le cadre de la gestion centralisée des risques de hausse de prix des matières premières, la société souscrit des dérivés de matières premières pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
  - la juste valeur des instruments, les indications sur le volume, la nature des instruments (types de produits/sous-jacents) et le montant des gains et pertes réalisés différé au bilan sont précisés dans la note 16 de l'annexe.
- Précisions relatives aux modalités de conversion et d'évaluation :
- Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte « pertes de change » ou « gains de change ».

## NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Produits/(Charges) (en millions €)	2023	2022
Autres produits	1,7	2,3
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>
Autres achats et charges externes	(8,7)	(9,3)
Impôts, taxes et versements assimilés	(7,2)	(5,3)
Salaires, traitements et charges sociales	(8,4)	(8,6)
Dotations aux provisions sur immobilisations	(1,6)	(1,8)
Autres charges	(1,1)	(1,6)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(27,1)</b>	<b>(26,7)</b>
<b>TOTAL RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(25,4)</b>	<b>(24,4)</b>

Le Résultat d'exploitation s'élève à - 25,4 millions d'euros en 2023, comparé à - 24,4 millions d'euros en 2022.

Les charges d'exploitation sont composées principalement des charges externes (8,7 millions d'euros), des charges de personnel (8,4 millions d'euros) et des impôts et taxes (7,2 millions d'euros). Les charges de personnel sont stables sur l'exercice, et incluent une charge de moins-values sur actions propres de 3,8 millions d'euros.

Les produits et charges d'exploitation comportent des transactions avec les entreprises liées, réalisées à des conditions normales de marché.

## NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

Produits/(Charges) (en millions €)	2023	2022
Dividendes	354,3	240,0
Produits d'intérêts nets reçus des filiales	116,0	68,9
<b>Produits financiers nets des filiales et participations</b>	<b>470,3</b>	<b>308,9</b>
Coût de la dette financière nette	(45,6)	(40,0)
Résultat de change	(45,5)	(6,5)
Autres produits et charges financiers	(193,3)	(86,6)
<b>TOTAL RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>185,9</b>	<b>175,7</b>

Le Résultat financier s'élève à 185,9 millions d'euros en 2023, comparé à 175,7 millions d'euros en 2022.

### Note 3.1. Produits financiers nets des filiales et participations

Les dividendes encaissés au cours de l'exercice s'élèvent à 354,3 millions d'euros comparés à 240,0 millions d'euros en 2022 soit une progression de 114,3 millions d'euros. Cette hausse s'explique principalement par les dividendes reçus de Rowenta Invest BV pour 85,0 millions d'euros (aucune distribution réalisée en 2022) ainsi qu'une augmentation des dividendes reçus de Groupe SEB France pour 38,9 millions d'euros (74,0 millions d'euros en 2023 comparé à 35,1 millions d'euros en 2022). À noter que les dividendes versés par SEB Internationale sont stables à 150,0 millions d'euros.

Les produits d'intérêts financiers nets reçus des filiales sont composés essentiellement des produits nets de rémunération des prêts et comptes courants des filiales. Ils sont en forte hausse sur l'exercice en lien avec l'évolution des taux de rémunération de la dette dans la plupart des pays, dont le Brésil, la Russie, la Colombie et le Mexique.

### Note 3.2. Coût de la dette financière nette

Le coût de la dette financière nette s'élève à - 45,6 millions d'euros en 2023, comparé à - 40,0 millions d'euros en 2022. Les variations sont liées à la répartition des financements et des placements sur la période.

**Note 3.3. Résultat de change**

Le résultat de change s'élève à - 45,5 millions d'euros en 2023 contre - 6,5 millions d'euros en 2022. Ce résultat de change est composé des différences de change nettes sur éléments couverts (banques, prêts, facturations et instruments financiers) et des coûts associés.

En 2023, les différences de change nettes représentent une perte de - 27,8 millions d'euros, comparées à des gains de change de 23,2 millions d'euros en 2022. Ces écarts de change défavorables sont issus principalement des variations de valorisation des prêts octroyés à la filiale russe Groupe SEB Vostok (en lien avec la dévaluation du rouble russe sur la période).

Les coûts de couverture sont évalués à - 17,7 millions d'euros en 2023, contre - 29,7 millions d'euros en 2022. Cette tendance est expliquée par l'évolution des taux d'intérêt de certaines devises (en particulier le réal brésilien).

**Note 3.4. Autres produits et charges financiers**

Les autres produits et charges financiers sont composés essentiellement des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de - 192,4 millions d'euros en 2023, comparées à - 85,6 millions d'euros en 2022.

Compte tenu de l'évolution de ses filiales sur l'exercice, la société SEB S.A. a complété les dépréciations de ses titres de participation à hauteur de - 121,9 millions d'euros (dont Groupe SEB Moulinex S.A.S. pour - 46,9 millions d'euros, SEB S.A.S., pour - 39,1 millions d'euros, Calor S.A.S. pour - 21,3 millions d'euros et Rowenta S.A.S pour - 13,7 millions d'euros).

Sur la période, la société a également procédé à la dépréciation de prêts et comptes courants pour - 70,6 millions d'euros (principalement les prêts à la filiale russe Groupe SEB Vostok pour - 68,3 millions d'euros).

**NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

Produits/(Charges) (en millions €)	2023	2022
Plus-values/(Moins-values) sur cessions d'actions propres	(24,6)	(35,5)
Produits nets en provenance des filiales	17,5	12,7
Provision pour moins-values sur actions propres	0,2	23,6
Autres produits (et charges) exceptionnels	4,9	2,0
<b>TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(2,0)</b>	<b>2,8</b>

Le résultat exceptionnel s'élève à - 2,0 millions d'euros en 2023, comparé à 2,8 millions d'euros en 2022.

Les mouvements de cessions d'actions propres ont dégagé une moins-value nette de - 24,6 millions d'euros en 2023, contre - 35,5 millions d'euros en 2022. 475 436 actions propres ont été cédées sur la période, dont 203 143 dans le cadre du contrat de liquidité et 272 293 dans le cadre des programmes d'actions gratuites.

## 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<sup>er</sup> janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de cinq années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du Groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de Groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du Groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires. »

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constituée d'une créance sur le trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble ».

Concernant les crédits d'impôts, il est précisé que l'imposition versée par les filles à la mère sera réduite :

- des créances non reportables et non restituables de la société fille. En cas de situation déficitaire de la société fille, ces créances seront imputées par la société mère sur l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe ;
- de l'ensemble des créances non reportables et restituables de la société fille. La fraction de la créance qui excède le montant de l'impôt sur les sociétés dû par la fille sera remboursée à la société fille par la société mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe.

Le résultat fiscal de la société SEB S.A. est déficitaire au 31 décembre 2023. La ventilation de l'impôt sur les sociétés dans les comptes est la suivante :

Produits/(Charges) (en millions €)	2023			2022		
	Avant impôt	Impôt	Résultat net	Avant impôt	Impôt	Résultat net
Résultat courant	160,5	(23,1)	137,4	151,3	6,6	157,9
Résultat exceptionnel	(2,0)	(0,5)	(2,6)	2,8	1,2	4,0
Création/(utilisation) de déficit reportable		18,4	18,4		(4,0)	(4,0)
Intégration fiscale		24,0	24,0		26,4	26,4
Autres produits et (charges)		1,5	1,5		(2,2)	(2,2)
<b>TOTAL</b>	<b>158,5</b>	<b>20,3</b>	<b>178,7</b>	<b>154,1</b>	<b>27,9</b>	<b>182,0</b>

### Note 5.2. Régime fiscal de groupe

Au titre de l'exercice 2023, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est déficitaire.

L'économie d'intégration fiscale s'élève à 24,0 millions d'euros. Elle est enregistrée dans les comptes de la société sous la forme d'un produit d'impôt courant, qui se ventile ainsi :

- un produit net de 22,5 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge liée aux crédits d'impôts issus des filiales bénéficiaires non imputés pour - 4,8 millions d'euros ;
- une économie d'impôt de 6,3 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 1,1 million d'euros.

### Note 5.3. Dette ou créance future d'impôt

Au 31 décembre 2023, la créance future d'impôt s'élève à 0,6 million d'euros (contre 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2022), 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 €)	2022	Augmentations	Diminutions	2023
Concessions, brevets et droits similaires	0,2			0,2
Participations	2 037,0			2 037,0
Créances rattachées à des participations	2 779,5	529,8	541,2	2 768,1
Actions immobilisations financières	0,1			0,1
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>4 816,9</b>	<b>529,8</b>	<b>541,2</b>	<b>4 805,4</b>
Concessions, brevets et droits similaires	(0,1)			(0,1)
Provisions sur participations & créances rattachées	(338,0)	(192,4)		(530,4)
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(338,1)</b>	<b>(192,4)</b>		<b>(530,5)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>4 478,8</b>	<b>337,4</b>	<b>541,2</b>	<b>4 274,9</b>

- Les participations de SEB S.A. sont composées des titres détenus directement par la société dans des filiales françaises et une société étrangère.
- Les créances rattachées à des participations sont composées des avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales françaises et étrangères, dans le cadre de la politique financière du Groupe (suivant la note 1.2. des principes comptables).
  - Au 31 décembre 2023, le montant de ces créances nettes auprès des filiales s'élève à 2 768,1 millions d'euros, dont des prêts à moyen et long terme pour un montant total de 1 268,6 millions d'euros (252,6 millions d'euros à moins d'un an) et des avances en comptes courants pour 1 499,5 millions d'euros. Ces prêts et avances sont principalement octroyés à WMF Group GmbH pour 466,2 millions d'euros, SEB Internationale pour 336,2 millions d'euros, et à Wilbur Curtis pour 196,2 millions d'euros.
  - Au cours de l'exercice, la société a accordé de nouvelles avances financières pour un montant total de 529,8 millions d'euros, réparties entre de nouveaux prêts long terme pour 96,6 millions d'euros (dont 17,8 millions octroyés à SEB Comercial De Produtos, 7,7 millions d'euros à SEB Do Brazil, ainsi que la mise en place de nouveaux prêts avec les entités égyptiennes pour 20,1 millions d'euros) et une hausse des avances en comptes courants avec ses filiales pour 433,2 millions d'euros.
- Par ailleurs, les créances financières accordées par la société ont diminué sur la période d'un montant total de 541,2 millions d'euros. Ces baisses sont issues principalement du remboursement des prêts long terme pour 299,4 millions d'euros (dont SEB Internationale pour 185,1 millions d'euros et 30 millions d'euros pour WMF Group GmbH) et des remboursements des avances en compte courant pour 241,8 millions d'euros.
- Les autres immobilisations financières sont composées principalement des actions propres relatives au contrat de liquidité. Au 31 décembre 2023, le portefeuille du contrat de liquidité présente un solde nul. Au cours de l'exercice, 271 193 actions ont été achetées au cours moyen de 98,73 euros et 272 293 actions ont été cédées au cours moyen de 98,73 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 192,4 millions d'euros (la répartition est commentée en note 3).

## NOTE 7. ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES

(en millions €)	2022	2023	Échéances au 31/12/2023		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Créances fiscales	27,7	16,3	16,3		
Produits à recevoir des filiales	51,4	50,8	14,8	36,0	
Instruments financiers	45,9	25,6	25,6		
Placements financiers à terme	35,0				
<b>TOTAL AUTRES CRÉANCES</b>	<b>160,0</b>	<b>92,7</b>	<b>56,7</b>	<b>36,0</b>	

Aucun placement financier à échéance à moins d'un an et dont la disponibilité est comprise entre 32 jours et 91 jours n'est présent dans les comptes au 31 décembre 2023.

## 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 €)	2023	2022
Actions propres	27,7	33,2
Valeurs mobilières de placement	301,4	279,1
<b>TOTAL</b>	<b>329,1</b>	<b>312,3</b>

Au 31 décembre 2023, la société SEB S.A. détient en totalité 276 407 actions propres (contre 286 666 au 31 décembre 2022) au prix moyen de 100,39 euros, pour couvrir notamment les plans d'actions gratuites en cours. La plus-value latente sur les valeurs mobilières de placement est évaluée à 0,3 million d'euros.

## NOTE 9. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS À ÉTALER ET PRIMES D'ÉMISSION DES OBLIGATIONS

(en millions €)	2023	2022
Frais d'émission d'emprunts à étaler	5,6	5,1
Primes d'émission des obligations	1,2	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>6,8</b>	<b>7,3</b>

Les frais d'émission d'emprunts capitalisés sont en hausse de 0,5 million d'euros sur la période en lien avec les nouveaux financements sur l'exercice.

Parmi les charges à répartir, les maturités sont au-delà d'un an à hauteur de 3,9 millions d'euros pour les frais d'émission d'emprunts et 0,4 million d'euros pour les primes d'émission des obligations.

## NOTE 10. CAPITAUX PROPRES

### ■ Capital social

Au 31 décembre 2023, 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 83 578 393 droits de vote totaux « théoriques » et 83 263 711 de droits de vote « effectifs » (hors autodétention).

### ■ Variation des capitaux propres

<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2022 AVANT AFFECTATION</b>	<b>1 388,1</b>
Dividendes 2022 mis en paiement en 2023	(139,9)
Résultat de l'exercice	178,7
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2023</b>	<b>1 426,9</b>

## 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.

<i>(en millions €)</i>	2022	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2023
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	7,4	17,2		7,4	17,2
Provisions pour autres risques	63,3	23,0		23,2	63,1
<b>PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>70,7</b>	<b>40,2</b>		<b>7,4</b>	<b>80,3</b>
Provisions pour intégration fiscale	130,9			1,1	129,8
<b>PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>130,9</b>			<b>1,1</b>	<b>129,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>201,6</b>	<b>40,2</b>		<b>8,5</b>	<b>210,1</b>

Une provision pour risques de change est comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2023, pour un montant net de 17,2 millions d'euros (contre 7,4 millions d'euros en 2022) afin de faire face au risque de change sur les éléments couverts.

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 63,1 millions d'euros en 2023 comparé à 63,3 millions d'euros en 2022, et la variation est commentée en note 4.

Enfin, la société conserve dans ses comptes une provision d'un montant de 129,8 millions d'euros, afin de faire face au risque de restitution aux filiales, de l'impôt utilisé par le groupe d'intégration fiscale. Au cours de l'exercice, la société a procédé à une reprise de provision de 1,1 million d'euros.

## NOTE 12. ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

(en millions €)	2022	2023	Échéances au 31/12/2023		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	1 008,2	1 008,1	508,1	500,0	
Autres dettes financières (y compris placement privé)	699,6	864,6	20,1	556,0	288,5
Dettes bancaires	4,9	41,1	41,1		
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>1 712,7</b>	<b>1 913,8</b>	<b>569,3</b>	<b>1 056,0</b>	<b>288,5</b>
NEU Commercial Paper	729,0	420,0	420,0		
NEU Medium Term Notes	265,0	296,0	96,0	200,0	
Emprunts Groupe	620,5	808,0	808,0		
Participation des salariés	8,3	5,1	2,6	2,5	
<b>Emprunts et dettes financières diverses</b>	<b>1 622,8</b>	<b>1 529,1</b>	<b>1 326,6</b>	<b>202,5</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>3 335,5</b>	<b>3 442,9</b>	<b>1 895,9</b>	<b>1 258,5</b>	<b>288,5</b>

Le 13 décembre 2023, la société SEB S.A. a placé un nouveau placement privé de type Schuldschein d'un montant total de 650 millions d'euros, réparti en quatre maturités de 3, 5, 7 et 10 ans.

Au 31 décembre 2023, la société SEB S.A. a inscrit dans ses comptes un montant de 446,5 millions d'euros, 203,5 millions d'euros ayant été versés en janvier 2024.

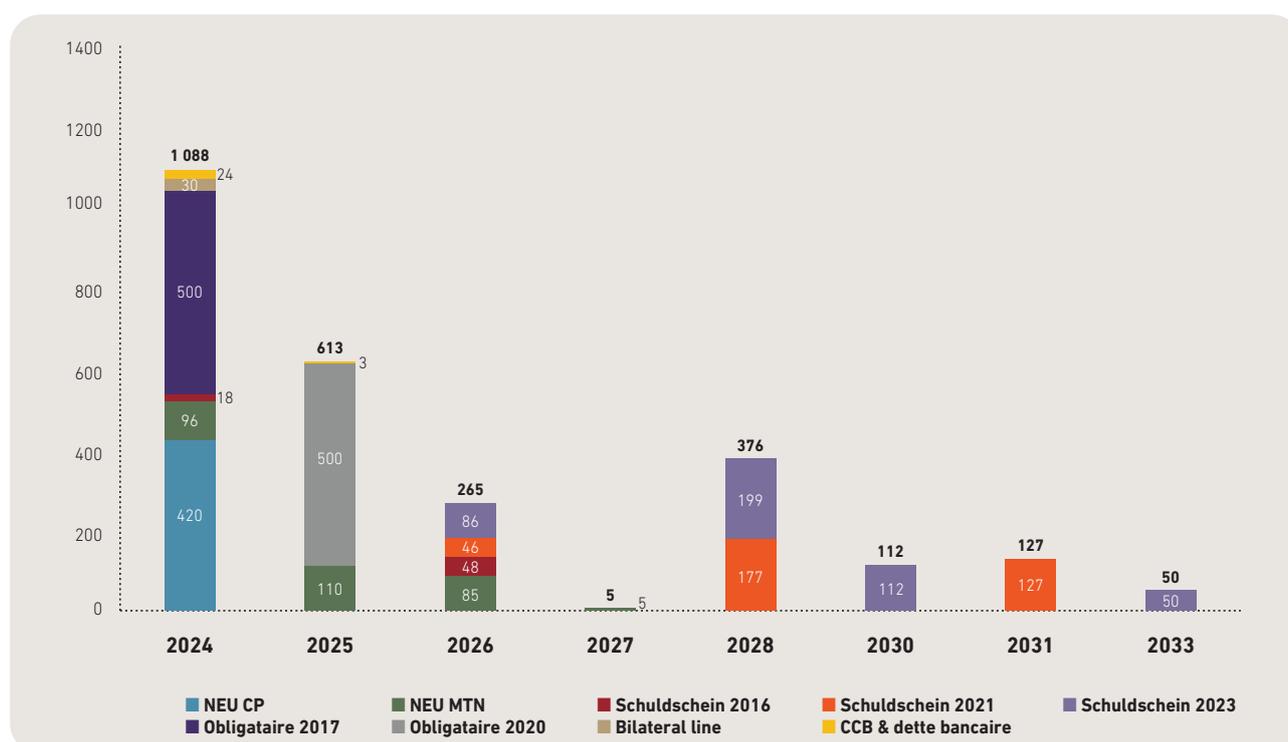
Conformément à l'échéancier prévu, la société a procédé au remboursement de lignes de placements privés de type Schuldschein, mis en place en 2016 et arrivées à échéance en décembre 2023, pour un montant de 282,5 millions d'euros.

Le 19 décembre 2023, la société SEB S.A. a conclu une facilité bancaire bilatérale de 30 millions d'euros de type revolving, d'échéance au 19 décembre 2024.

Par ailleurs, l'encours de NEU MTN s'élève au 31 décembre 2023 à 296 millions d'euros (en hausse de 31 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022). L'encours de NEU CP s'élève à 420 millions d'euros (en baisse de 309 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022).

Ces NEU CP sont émis dans le cadre d'un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's. Par ailleurs, le montant du programme de NEU MTN s'élève à 500 millions d'euros.

## MATURITÉ DE LA DETTE FINANCIÈRE AU 31/12/2023 (M€)



## NOTE 13. ÉCHÉANCIER DES DETTES

(en millions €)	2022	2023	Échéances au 31/12/2023		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3,2	2,4	2,4		
Dettes fiscales et sociales	2,1	3,3	3,3		
Autres dettes	169,9	56,2	56,2		
<b>TOTAL</b>	<b>175,2</b>	<b>61,9</b>	<b>61,9</b>		

Les autres dettes sont constituées principalement des instruments de trésorerie passifs pour 44,5 millions d'euros et des comptes courants d'impôts sociétés des filiales à hauteur de 8,2 millions d'euros.

## AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 14. EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à deux personnes (mandataires sociaux) conformément à l'exercice dernier.

### NOTE 15. PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

L'évolution des encours d'actions gratuites sur la période est la suivante :

Types	Dates		Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution
	d'attribution <sup>(1)</sup>	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	19/05/2020	19/05/2023	213 148 <sup>(2)</sup>	203 143	10 005		112,3
Actions de performance	20/05/2021	20/05/2024	200 000		16 825	183 175	151,3
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360		17 350	201 010	100,4
Actions de performance	17/05/2023	18/05/2026	218 085			218 085	101,6
<b>TOTAL</b>			<b>636 445</b>	<b>203 143</b>	<b>44 180</b>	<b>602 270</b>	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

(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 17 mai 2023, la société SEB S.A. a conclu de nouvelles transactions à hauteur de 180 000 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, 2024 et 2025 approuvés par la 15<sup>e</sup> résolution de cette même Assemblée.

Les plans des années 2024 à 2026 portant sur un nombre maximal d'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 €)	31/12/2023		31/12/2022	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
<b>ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN</b>				
<b>Couvertures de change compétitivité et transactionnelles</b>				
Ventes à terme de devises	493,0	8,5	369,6	11,2
Achats à terme de devises	(547,7)	(10,8)	(418,7)	3,7
Stratégie Optionnelle de vente de devises	18,9	0,2	47,7	0,4
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	168,6	(7,9)	67,4	3,8
<b>Couvertures de change financières</b>				
Swap de devises	173,8	(3,3)	385,4	(0,6)
Cross Currency Swap	153,5	(11,3)	167,6	(18,8)
Ventes/achats à terme financiers	23,8		21,0	0,2
<b>AUTRES COUVERTURES</b>				
Put sur Actions Propres (yc primes versées)		(5,5)		(7,0)
<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>				
<b>Couvertures de change compétitivité</b>				
Ventes à terme de devises	255,9	4,3	379,7	4,0
Achats à terme de devises	(415,1)	(3,4)	(571,7)	0,9
Stratégie Optionnelle de vente de devises	246,4	1,1	141,7	
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	572,0	(6,8)	625,1	(4,7)
<b>Couvertures de change financières</b>				
Ventes à terme financiers			373,3	3,8
Achat à terme financiers				
Stratégie Optionnelle de vente de devises	397,0	1,1	136,5	(0,7)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises				
<b>Autres couvertures</b>				
Swap de taux payeur taux fixe	588,5	(5,7)	(207,5)	5,0
Cross Currency Swap	153,5	15,2	167,6	20,7
Dérivés matières premières	97,3	(2,4)	108,7	(7,2)
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
<b>ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN</b>				
Revalorisation des transactions intragroupe	(144,3)	(0,3)	(121,0)	4,5
<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>				
Dérivés matières premières	97,3	(2,4)	108,7	(7,2)

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 2023. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêt au 31 décembre 2023, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

### Engagements reçus par SEB S.A.

La société dispose d'un crédit syndiqué confirmé de 990 millions d'euros non tiré, à échéance décembre 2028. Au cours de l'exercice, SEB S.A. a exercé son 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 296 millions d'euros ;
- un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros tiré à hauteur de 420 millions d'euros.

### Engagements donnés par SEB S.A.

La société a octroyé à diverses contreparties des garanties visant à couvrir des engagements pour 44,5 millions d'euros. Elle a également octroyé à Groupe SEB Ré une garantie visant couvrir l'engagement annuel de réassurance à hauteur de 4,0 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 €)	2023	2022
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>		
Rémunérations fixes	1,8	1,8
Rémunérations variables	1	0,6
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	0,05	0,03
<b>AUTRES AVANTAGES</b>		
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions/année N-3)	2,6	2,7
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1,1	1,8
Avantage en nature	0,06	0,07

### Engagements de retraite et assimilés

Le Directeur Général participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et 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.

Un nouveau dispositif a été défini, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population lors du Conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif a été présenté en CSE le 20 décembre 2021 et mis en place le lendemain, soit le 21 décembre 2021 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2022 pour le Directeur Général.

Pour l'ancien comme pour le nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 (Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains, en référence à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement à un fonds collectif sur lequel des versements réguliers sont effectués.

### Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale et du bonus versé soumis à cotisations, en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Ce calcul est défini 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 de l'ancien dispositif de retraite impliquent au 31 décembre 2023 que M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 14,30 % de sa rémunération de référence de Directeur Général. Ce qui équivaldrait à un taux de remplacement de 3,99 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

M. Stanislas de Gramont bénéficie du nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ces éléments ont fait l'objet d'une approbation ex-ante/ex-post lors de l'Assemblée générale des actionnaires. La valorisation des taux de remplacement dans le nouveau dispositif est en cours de calcul au moment de l'édition du présent document. En raison de la condition de performance nulle sur la période de référence, M. Stanislas de Gramont n'a acquis aucun nouveau droit dans ce nouveau dispositif au titre de l'année 2023.

## Indemnité de départ et de non-concurrence

### POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comportait aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1<sup>er</sup> 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.

### POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022.

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

L'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;

- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

Comme il a dépassé les 24 mois de présence dans l'entreprise ; le montant maximal de cette indemnité a atteint le plafonnement établi à 24 mois de rémunération en décembre 2020.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçus), clause de non-concurrence comprise.

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

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable (perçue ou restant due selon les circonstances) au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus ont été approuvées lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément aux procédures dites de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post ».

## Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1<sup>er</sup> juillet 2022.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (aucun contrat de travail applicable). La même position a été maintenue lors de son passage sur le poste de Directeur Général (aucun contrat de travail, uniquement mandat social).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à la procédure dite de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post » et seront détaillés dans le chapitre 2.5 Politique de rémunérations du Document d'Enregistrement Universel.

## NOTE 18. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 22 février 2024, aucun événement postérieur significatif n'est intervenu.

## NOTE 19. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 19.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social <sup>(1)</sup>	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	(16,9)	100 %	233,9	100,9	15,6		
SEB S.A.S.	19,4	(34,9)	100 %	195,5	58,6	69,6		
Tefal S.A.S.	7,1	33,1	100 %	6,6	6,6	36,8		11,3
Rowenta France S.A.S.	8,0	(44,2)	100 %	29,6	9,8	62,3		
SEB Développement S.A.S.	3,3	1,6	100 %	18,0	18,0	6,9		15,6
Rowenta Invest BV	42,8	168,7	100 %	211,8	211,8			85,0
SEB Internationale S.A.S.	830,0	1 408,0	100 %	963,4	963,4	336,2		150,0
Groupe SEB France	42,0	47,4	98 %	73,9	73,9			73,9
Groupe SEB Export	5,8	25,0	100 %	38,0	38,0	144,6		13,3
Groupe SEB Moulinex	20,0	(41,6)	100 %	176,8	12,9	101,3		
Groupe SEB Retailing	1,0	0,8	100 %	3,0	1,9	3,3		2,5
SEB Alliance	30,0	(24,3)	100 %	30,0	30,0	138,7		
Immobilière Groupe SEB	37,5	2,4	100 %	50,0	50,0	103,5		
Ethera <sup>(2)</sup>	2,4	(9,8)	63,5 %	1,6	0,0	9,0		
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.

### 19.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société
SEB International Service S.A.S.	0,8	0,3	46,80 %	0,5	0,5	18,12

Il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes s'élève à 8 006,0 millions d'euros et le Résultat net part du Groupe atteint 386,2 millions d'euros.

## 6.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2023	2022	2021	2020	2019
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) capital social	55 338	55 338	55 338	50 307	50 307
b) nombre d'actions émises	55 337 770	55 337 770	55 337 770	50 307 064	50 307 064
c) nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) chiffre d'affaires hors taxes					
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	361 839	214 092	145 400	98 073	103 585
c) impôt sur les bénéfices	(20 263)	(27 911)	(31 077)	(27 178)	(28 881)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	178 729	181 969	162 611	124 594	130 402
e) montant des bénéfices distribués *	149 729	139 928	139 989	123 237	74 603
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (en unités)</b>					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	6,90	4,37	3,19	2,49	2,63
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	3,23	3,29	2,94	2,48	2,59
c) dividende versé à chaque action	2,62	2,45	2,45	2,14	1,43
<b>PERSONNEL</b>					
a) nombre de salariés (mandataires sociaux)	2	2	2	2	2
b) montant de la masse salariale	6 913,4	8 109,3	6 641,2	8 154,4	5 961,3
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	1 477,1	530,9	1 892,8	1 626,9	1 698,7

\* Montant provisoire en 2023.

## 6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

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 2023, 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<sup>er</sup> janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

### RISQUE IDENTIFIÉ

*Se référer à la note 6 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels*

Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable des titres de participation est inscrite au bilan de votre société pour un montant total de 1 580,7 millions d'euros, soit environ 31 % 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 2023, Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la troisième année de leur mission sans interruption.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## **RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS**

### **OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre, il :

- identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au Comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2024

Les Commissaires aux comptes

### KPMG S.A.

Éric ROPERT

Sara RIGHENZI DE VILLERS

### Deloitte & Associés

Patrice CHOQUET

Bertrand BOISSELIER



# 7 Informations sur la société et le capital

<b>7.1 Renseignements sur la société</b>	<b>372</b>		
Dénomination : SEB S.A.	372		
Consultation des documents juridiques	372		
Objet social (article 3 des statuts)	372		
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 et 47 des statuts)	372		
Assemblées générales (article 28 et suivants des statuts)	373		
Droits de vote double (article 35 des statuts)	373		
Limitation des droits de vote	373		
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	373		
Identification des actionnaires au porteur	373		
Capital au 31 décembre 2023	374		
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	374		
<b>7.2 Renseignements sur le capital</b>	<b>375</b>		
Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2023	375		
Événement survenu après le 31 décembre 2023	376		
Franchissement de seuils légaux	376		
Pactes d'actionnaires – action de concert	377		
Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur	377		
Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2023	378		
Engagements collectifs de conservation	378		
		Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes	379
		Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	380
		Capital potentiel au 31 décembre 2023	380
		Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	380
		<b>7.3 Autorisations financières</b>	<b>381</b>
		Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	381
		Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	382
		<b>7.4 Actionnariat des salariés</b>	<b>383</b>
		Fonds communs de placement et actionnariat direct	383
		Intéressement et participation	383
		Politique d'attribution des options et des actions de performance	383
		Actions de performance allouées au personnel	384
		<b>7.5 Marché des titres, dividende</b>	<b>386</b>
		Marché des titres	386
		Éléments boursiers sur trois ans	386
		Transactions 2023 sur NYSE Euronext	386
		Dividende – prime de fidélité	387

## 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

Site internet : [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6 420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47

Code valeur de l'action SEB : FR0000121709

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> 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](http://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<sup>er</sup> 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.

7

## 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 2023**

Au 31 décembre 2023, 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 83 578 393 droits de vote totaux « théoriques » et 83 301 986 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 2023 ».

### **ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ À 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 17 mai 2023 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 2023, SEB S.A. détient indirectement 82,64 % du capital de la société de droit chinois Zhejiang Supor Co., Ltd, dont les actions sont cotées sur la Bourse de Shenzhen. Eu égard à sa valeur et à son importance stratégique, cette participation constitue un actif essentiel de SEB S.A., au sens de l'article L. 433-3, III du Code monétaire et financier ; en conséquence, tout projet d'offre publique d'acquisition relevant de cet article qui serait déposé sur SEB S.A. devra donner lieu au dépôt d'un projet d'offre publique irrévocable et loyal sur l'ensemble du capital de la société Zhejiang Supor Co., Ltd dans les conditions fixées par ce même texte.

## 7.2 Renseignements sur le capital

### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2023

Au 31/12/2023	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
<b>I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR</b>						
<b>I.1. CONCERT FAMILIAL</b>	<b>18 944 290</b>	<b>34,23 %</b>	<b>33 491 051</b>	<b>40,07 %</b>	<b>32 957 691</b>	<b>39,43 %</b>
VENELLE <sup>(1)</sup>	8 220 754	14,86 %	16 358 178	19,57 %	16 358 178	19,57 %
GÉNÉRACTION <sup>(2)</sup>	6 106 846	11,04 %	12 061 861	14,43 %	11 522 015	13,79 %
HRC <sup>(3)</sup>	4 061 905	7,34 %	4 061 910	4,86 %	4 061 910	4,86 %
AUTRES CONCERT <sup>(4)</sup>	554 785	1,00 %	1 009 102	1,21 %	1 015 588	1,22 %
<b>I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX</b>						
FÉDÉRACTIVE <sup>(5)</sup>	3 967 524	7,17 %	7 912 645	9,47 %	7 912 645	9,47 %
AUTRES <sup>(6)</sup>	416 801	0,75 %	833 291	1,00 %	1 366 651	1,64 %
<b>II. AUTRES ACTIONNAIRES</b>						
LAC I SLP <sup>(7)</sup>	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,47 %	2 900 000	3,47 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,27 %	5 241 150	6,27 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,32 %	4 447 348	5,32 %
SALARIÉS	1 564 271	2,83 %	2 540 287	3,04 %	2 540 287	3,04 %
INVESTISSEURS	18 683 648	33,76 %	20 825 706	24,92 %	20 825 651	24,92 %
INDIVIDUELS	3 740 580	6,76 %	5 110 508	6,11 %	5 110 563	6,11 %
AUTODÉTENTION	276 407	0,50 %	276 407	0,33 %	276 407	0,33 %
<b>TOTAL</b>	<b>55 337 770</b>		<b>83 578 393</b>		<b>83 578 393</b>	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GENERATION et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE 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) Géré par BPIFRANCE INVESTISSEMENT

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-proprétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »), conformément à l'article 35 des statuts de la société. Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. En dehors du droit de vote double, tous les actionnaires disposent du même droit de vote attaché à leurs actions.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 83 578 393 au 31 décembre 2023. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « actionnaires issus du Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'elles contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques au sein des courants VENELLE et FÉDÉRACTIVE ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'information communiquée, la présentation du tableau appelle les précisions suivantes :

- dans la colonne « Capital », la distinction entre AGO et AGE n'est pas opérée dans la mesure où la fraction du capital correspondant aux actions démembrées appartient aux nus-proprétaires, une seule colonne « Capital » apparaît sans distinction AGO et AGE, reflétant simplement la répartition du capital social ;

- dans la colonne « Droits de vote », la distinction entre (i) droits de vote théoriques et (ii) droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », a été supprimée. L'écart entre les deux n'étant plus significatif, seuls les droits de vote théoriques sont désormais mentionnés. Dans l'hypothèse où cet écart deviendrait à nouveau significatif à l'avenir, la distinction serait rétablie conformément aux recommandations de l'AMF.

Par ailleurs, les droits de vote attachés aux actions dont l'usufruit a été apporté à des Fondations ont toujours, depuis ces démembrements, fait l'objet de pouvoirs aux nus-proprétaires concernés (sans instruction spécifique) à chaque Assemblée générale. Cette pratique historique ayant vocation à se poursuivre comme convenu avec lesdites Fondations, il apparaît plus lisible de comptabiliser les droits

de vote correspondants chez les 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 n'est propriétaire à titre individuel de plus de 5 % du capital social ou des droits de vote de SEB S.A.

## ÉVÉNEMENT SURVENU APRES LE 31 DÉCEMBRE 2023

PEUGEOT INVEST ASSETS ayant intégralement cédé sa participation au sein de SEB S.A. le 27 février 2024, le total des droits de vote de SEB S.A. a mécaniquement baissé et a entraîné un accroissement passif de la participation en droits de vote de l'ensemble des actionnaires.

La situation au 01/03/2024 est ainsi la suivante :

Au 01/03/2024	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
<b>I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR</b>						
<b>I.1. CONCERT FAMILIAL <sup>(6)</sup></b>	<b>18 924 240</b>	<b>34,20 %</b>	<b>33 429 287</b>	<b>41,14 %</b>	<b>32 895 927</b>	<b>40,49 %</b>
VENELLE <sup>(1)</sup>	8 219 076	14,85 %	16 324 766	20,09 %	16 324 766	20,09 %
GÉNÉRACTION <sup>(2)</sup>	6 088 163	11,00 %	12 033 198	14,81 %	11 493 352	14,15 %
HRC <sup>(3)</sup>	4 061 905	7,34 %	4 061 910	5,00 %	4 061 910	5,00 %
AUTRES CONCERT <sup>(4)</sup>	555 096	1,00 %	1 009 413	1,24 %	1 015 899	1,25 %
<b>I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX</b>						
FÉDÉRACTIVE <sup>(5)</sup>	3 966 824	7,17 %	7 911 745	9,74 %	7 911 745	9,74 %
AUTRES <sup>(6)</sup>	416 801	0,75 %	833 291	1,03 %	1 366 651	1,68 %
<b>II. AUTRES ACTIONNAIRES</b>						
LAC I SLP <sup>(7)</sup>	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,57 %	2 900 000	3,57 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,45 %	5 241 150	6,45 %
AUTRES ACTIONNAIRES	25 541 201	46,16 %	29 965 094	36,88 %	29 965 094	36,88 %
AUTODÉTENTION	968 129	1,75 %	968 129	1,19 %	968 129	1,19 %
<b>TOTAL</b>	<b>55 337 770</b>		<b>81 248 696</b>		<b>81 248 696</b>	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A..

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE 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) Géré par BPIFRANCE INVESTISSEMENT.

(8) Le Concert familial a obtenu de l'AMF, sur le fondement des dispositions de l'article 234-9, 5° du règlement général de l'AMF, l'octroi d'une dérogation au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique en faisant valoir que l'accroissement de sa participation relative en droits de vote est la résultante exclusive et mécanique de la réduction du nombre total de droits de vote de SEB S.A. dont il n'est pas à l'origine.

## 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 2023.

Aucun actionnaire n'a déclaré de franchissement de seuils légaux à la hausse ou à la baisse au cours de l'année 2023.

Le 27 février 2024, PEUGEOT INVEST ASSETS a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil légal de 5% en capital et droits de vote à la suite de la cession de l'intégralité de ses titres.

## 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<sup>re</sup> 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 s 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 2023, 7804 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 34 712 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur.

## NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2023

27 actionnaires personnes physiques ou morales ont procédé à des nantissemements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'opérations diverses au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemements portent sur une quantité globale de 3 623 564 actions, soit 6,55 % du capital.

### ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

#### ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité durant l'exercice 2023	2016			2021	
	Dutreil	Jacob	Dutreil Transmission	Dutreil Transmission	Dutreil Transmission
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
Date de signature	01/12/2016	01/12/2016	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021
Durée de l'engagement collectif	6 ans	6 ans	2 ans	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	05/12/2023	05/12/2023	27/05/2023	27/05/2025	27/05/2027
Modalités de reconduction	Pacte échu non renouvelé	Pacte échu non renouvelé	Aucune	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	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 %	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 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 31/12/2022	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
<b>I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR</b>						
<b>I.1. CONCERT FAMILIAL</b>	<b>18 555 341</b>	<b>33,53 %</b>	<b>32 732 365</b>	<b>39,18 %</b>	<b>32 732 365</b>	<b>39,18 %</b>
VENELLE <sup>(1)</sup>	8 239 737	14,89 %	16 390 400	19,62 %	16 390 400	19,62 %
GÉNÉRACTION <sup>(2)</sup>	5 730 377	10,36 %	11 320 411	13,55 %	11 313 925	13,54 %
HRC <sup>(3)</sup>	4 049 905	7,32 %	4 049 910	4,85 %	4 049 910	4,85 %
AUTRES CONCERT <sup>(4)</sup>	535 322	0,97 %	971 644	1,16 %	978 130	1,17 %
<b>I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX</b>						
FÉDÉRACTIVE <sup>(5)</sup>	3 967 401	7,17 %	7 912 552	9,47 %	7 912 552	9,47 %
AUTRES <sup>(6)</sup>	816 931	1,48 %	1 633 281	1,95 %	1 633 281	1,95 %
<b>II. AUTRES ACTIONNAIRES</b>						
LAC I SLP <sup>(7)</sup>	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 %
<b>TOTAL</b>	<b>55 337 770</b>		<b>83 551 477</b>		<b>83 551 477</b>	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE 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) Géré par BPIFRANCE INVESTISSEMENT.

Au 31/12/2021	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
<b>I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR</b>						
<b>I.1. CONCERT FAMILIAL</b>	<b>18 044 412</b>	<b>32,61 %</b>	<b>31 839 209</b>	<b>38,80 %</b>	<b>31 839 209</b>	<b>38,80 %</b>
VENELLE <sup>(1)</sup>	8 229 041	14,87 %	16 377 408	19,96 %	16 377 408	19,96 %
GÉNÉRACTION <sup>(2)</sup>	5 374 401	9,71 %	10 614 944	12,94 %	10 608 458	12,93 %
HRC <sup>(3)</sup>	3 924 978	7,09 %	3 924 983	4,78 %	3 924 983	4,78 %
AUTRES CONCERT <sup>(4)</sup>	515 992	0,93 %	921 874	1,12 %	928 360	1,13 %
<b>I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX</b>						
FÉDÉRACTIVE <sup>(5)</sup>	3 970 712	7,18 %	7 919 108	9,65 %	7 919 108	9,65 %
AUTRES <sup>(6)</sup>	1 179 785	2,13 %	2 358 895	2,87 %	2 358 895	2,87 %
<b>II. AUTRES ACTIONNAIRES</b>						
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 %
<b>TOTAL</b>	<b>55 337 770</b>		<b>82 059 801</b>		<b>82 059 801</b>	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE 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.

## 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 €)
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
2023	Aucune modification du capital				55 337 770

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2023

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 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 ont porté jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et ont été immédiatement assimilées aux actions anciennes. Elles ont acquis 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 détenait 7,34 % du capital et 4,86 % des droits de vote de la société au 31 décembre 2023 ;
- 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 au Pacte d'actionnaires ;

- en décembre, 1 450 418 droits de vote attachés aux actions détenues par des actionnaires de la catégorie « Investisseurs » ont été doublés après cinq années de détention au nominatif, diluant ainsi le poids des autres catégories en droits de vote.

En 2023 :

- au cours de l'année 2023, le poids du Concert a progressé en capital et en votes. Cette évolution s'explique en partie par l'achat de titres par HRC conformément à sa vocation, mais également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

En 2024 :

- Peugeot Invest Assets, qui détenait 2 223 674 actions SEB S.A. représentant 4 447 348 droits de vote, soit 4,02% du capital et 5,32% des droits de vote au 31 décembre 2023, a cédé sa participation le 27 février 2024. Cette cession a occasionné une perte de 2 223 674 droits de vote et a généré une relation de l'ensemble des actionnaires en droits de vote (cf p. 376).
- Le Concert familial a sollicité et obtenu de l'AMF, sur le fondement des dispositions de l'article 234-9, 5° du règlement général de l'AMF, l'octroi d'une dérogation au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique en faisant valoir que l'accroissement de sa participation relative en droits de vote est la résultante exclusive et mécanique de la réduction du nombre total de droits de vote de SEB S.A. dont il n'est pas à l'origine.

## 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 en 2023
				5 533 777 actions	Acquisition de 28 200 actions (contrat de rachat)
Rachat par la Société de ses propres actions	15	17/05/2023	16/11/2024 <sup>(1)</sup>	1 328 106 480 €	Achat de 164 372 actions Vente de 165 672 actions (contrat de liquidité)
Annulation, par la société, de ses propres actions	16 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	5 533 777 actions	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	17 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	18/19 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Limitation globale des deux autorisations d'émission de valeurs mobilières	20 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	11 millions € de nominal	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	21 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	11 millions € de nominal	Néant
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	16	17/05/2023	16/07/2024 <sup>(1)</sup>	220 000 actions au total - 0,39756 % du capital dont 12 000 actions pour Stanislas de Gramont - 0,02168 % du capital	218 085 actions
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe	23 (Assemblée générale 2022)	19/05/2022	18/07/2024 <sup>(1)</sup>	553 377 € de nominal	Néant

(1) Autorisations dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2024.

## AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale du 17 mai 2023 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société.

Au cours de l'année 2023, dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'administration lors des Assemblées générales et conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, la société :

- a définitivement attribué 203 143 actions de performance du plan.

Dans le cadre du programme de rachat :

- 192 884 actions au cours moyen de 99,57 euros (dont 45 000 actions sont issues d'exercice d'options sur actions propres) ont été acquises par des prestataires de services d'investissement, pour le compte de la société.

En outre, dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité, la société :

- a acquis 271 193 actions au cours moyen de 98,73 euros ;
- a cédé 272 293 actions au cours moyen de 98,73 euros.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, SEB S.A. a confié à ROTHSCHILD 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 ROTHSCHILD 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 2023, 180 000 options ont été acquises et 45 000 options ont été exercées. À la date du 31 décembre 2023, la société dispose de positions ouvertes sur des produits dérivés à hauteur de 265 000 options.

Au 31 décembre 2023, la société détenait 276 407 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 27 748 697 euros. Ces actions propres représentaient 0,50 % du capital de la société, dont 276 407 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

L'autorisation existante arrivant à expiration en 2024, la société va soumettre à l'Assemblée générale du 23 mai 2024 une nouvelle autorisation en vue de l'achat par la société de ses propres actions (voir chapitre 8) pour une période de 18 mois pour un prix maximum d'achat par action de 210 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

## 7.4 Actionnariat des salariés

### 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 2023, les salariés détenaient 1 361 764 actions, dont 836 290 actions par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 525 474 actions en direct, soit 2,46 % du capital et 2,58 % des droits de vote.

Les salariés détenaient en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui portait leur détention globale à 2,83 % du capital et 3,04 % des droits de vote au 31 décembre 2023.

### INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs compétents et motivés à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats. Pour l'année 2023, 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 2023, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 24,1 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2019	2020	2021	2022	2023
Somme affectée	35,6	24,2	40,0	18,1	24,1
Dont forfait social	5,9	4	6,4	3	4

### 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

Depuis 2009, le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'Entreprise.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de conditions de performance (atteinte des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultats Opérationnel d'Activité) et de présence. À compter du plan 2017, la période de conservation supplémentaire a été supprimée.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations a décidé d'intégrer à compter du plan d'actions de performance 2024, en sus des critères de performance financière, des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. L'autorisation du Plan de performance 2024 sera proposée au vote dans la 24ème résolution de l'Assemblée générale 2024.

À partir de 2024, les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires seraient ainsi soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans selon trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80% sur les critères habituels à savoir (i) un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
  - à hauteur de 20% sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme
- qui seront mesurés à la fin de la troisième année : se décomposant de la façon suivante ; (i) Agir pour Tous : nombre de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %), (ii) Agir pour la Planète : réduction des émissions de CO2 scope 1&2 (à hauteur de 5 %) et (iii) Agir en Leader de l'Économie Circulaire : pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

### CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012. Le dernier plan d'attribution d'options d'achat d'action a été définitivement soldé le 15 juin 2020.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ALLOUÉES AU PERSONNEL

Date d'Assemblée	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	200 000	220 000	220 000	220 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023
Nombre d'actions consenties :	193 880	200 000	218 360	218 085
dont aux mandataires sociaux	29 000	27 000	19 500	12 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	48 500	63 500	64 500	72 000
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	18 800	14 800	18 400	18 100
Nombre d'attributaires à l'origine :	311	297	326	333
dont aux mandataires sociaux	2	2	2	1
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	9	13	13	14
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	13	12	10	10
Date d'attribution	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023
Date d'acquisition	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026
Échéance de la période de conservation	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026
Nombre d'actions obtenues dans le cadre de l'opération 1 pour 10 du 03/03/2021	19 268	-	-	-
Nombre d'actions annulées	10 005	16 825	17 350	0
Nombre d'actions acquises	203 143	0	0	0
<b>SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR</b>	<b>0</b>	<b>183 175</b>	<b>201 010</b>	<b>218 085</b>

### OPTIONS CONSENTIES EN 2023

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 2023

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 2023

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre consenti est le plus élevé

Date du plan	17/05/2023
Quantité	55 000

### ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES EN 2023

Actions de performance acquises définitivement par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre acquis est le plus élevé

Date du plan	19/05/2020
Quantité	54 600

## 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

	2023	2022	2021
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions €)	6 253	4 330	7 576
Cours le plus haut en séance	115,80 €	142,00 €	159,20 €
Cours le plus bas en séance	78,85 €	55,20 €	115,40 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	113,00 €	78,25 €	136,90 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	107,90 €	77,90 €	134,98 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	97,68 €	96,43 €	141,08 €
Moyenne des transactions journalières en actions	56 580	77 708	64 434

### TRANSACTIONS 2023 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	
2023	115,80	78,85	56 580	5 482
Janvier	97,00	78,85	70 494	6 361
Février	109,90	93,20	59 142	5 949
Mars	109,50	97,00	63 623	6 496
Avril	106,10	97,15	54 836	5 634
Mai	107,40	87,45	73 936	7 160
Juin	94,95	85,50	83 177	7 382
Juillet	106,50	89,55	49 669	4 829
Août	102,60	97,60	32 275	3 249
Septembre	102,00	85,90	47 235	4 312
Octobre	96,60	84,65	46 187	4 112
Novembre	105,40	92,60	44 029	4 429
Décembre	115,80	104,40	53 959	5 984

## 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 21 février 2024, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2023, un dividende de 2,62 euros par action.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2024 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2021 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 3 juin 2024. 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 €)
<b>2021 sur exercice 2020</b>		
Dividende	55 135 143	2,14
Prime de fidélité	20 220 134	0,214
<b>2022 sur exercice 2021</b>		
Dividende	55 095 825	2,45
Prime de fidélité	20 402 820	0,245
<b>2023 sur exercice 2022</b>		
Dividende	55 058 663	2,45
Prime de fidélité	20 548 779	0,245

Le montant du dividende net sur les résultats 2023, de 2,62 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 23 mai 2024.

Le coupon sera détaché le 3 juin 2024 et la mise en paiement s'effectuera à compter du 5 juin 2024.

# 7

## Informations sur la société et le capital



## 8 Assemblée générale

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024	390	8.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	408
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	390			
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	390			
8.2	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024	391			
	Résolutions à caractère ordinaire	391			
	Résolutions à caractère extraordinaire	398			

## 8.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en qualité d'administrateur.
5. Renouvellement du mandat du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS, représenté par Mme Catherine Pourre, en qualité d'administratrice.
6. Renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT représentée par Mme Damarys Braida, en qualité d'administratrice.
7. Nomination de M. François Mirallié, en qualité d'administrateur.
8. 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.
9. 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 2023 à M. Thierry de La Tour d'Artaise.
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 2023 à M. Stanislas de Gramont.
11. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024.
12. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2024.
13. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2024.
14. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions.
15. Nomination du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations de durabilité
16. Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations de durabilité

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

17. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions.
18. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
19. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public autres que celles mentionnées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier.
20. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier.
21. Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société.
22. Limitation globale des autorisations.
23. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise.
24. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
25. Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
26. Pouvoirs pour formalités.

## 8.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024

Ce chapitre présente les projets de résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la société qui sera convoquée le 23 mai 2024 et le Rapport du Conseil d'administration (exposé des motifs) sur ces résolutions. Le Rapport du Conseil d'administration et les projets de résolutions ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 février 2024.

### RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

#### **RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS) DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023, AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023 ET FIXATION DU DIVIDENDE**

##### **Exposé des motifs**

Par le vote des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 178 728 958 euros contre 181 969 480 euros au titre de l'exercice 2022 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 386 157 175 euros contre 316 215 448,6 euros au titre de l'exercice 2022.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2023 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 23 mai 2024.

La 3<sup>e</sup> résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2023 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 2,62 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,262 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 2021 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 3 juin 2024, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 58,05 % des actions composant le capital. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le détachement du coupon interviendra le 3 juin 2024. Le dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2024.

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 2023**

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 2023, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 178 728 958 euros.

**Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023**

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 2023, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 386 157 175 euros.

**Troisième résolution : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 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 2023 s'élevant à 178 728 958 euros comme suit :

Bénéfice net	178 728 958
Réserve légale	-
Report à nouveau créditeur	1 046 899 345
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	724 186
Total disponible	1 226 352 489
Dividende	144 260 771
Prime de fidélité	5 468 348
Report à nouveau	1 076 623 370

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 2,62 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 3 juin 2024 et le dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2024.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0.262 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2021 et

qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 3 juin 2024, 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	
2020	2,14	0,214	2,14	0,214	-
2021	2,45	0,245	2,45	0,245	-
2022	2,45	0,245	2,45	0,245	-

## RÉSOLUTIONS 4 À 7 : RENOUVELLEMENT ET NOMINATION D'ADMINISTRATEURS

### Exposé des motifs

Le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme de quatre mandats d'administrateurs à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2024.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé de soumettre à votre approbation, le renouvellement pour quatre ans, des mandats de M. Thierry de La Tour d'Artaise (résolution n° 4), du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS, représenté par Mme Catherine Pourre (résolution n° 5) et de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par Mme Damarys Braidà (résolution n° 6).

Le Conseil d'administration a confirmé son intention de renouveler M. Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Président lors de la réunion devant se tenir à l'issue de la présente Assemblée Générale.

**Thierry de La Tour d'Artaise**, est entré dans le Groupe SEB en 1994 comme de Directeur Général de Calor SA, puis en devient le Président-Directeur Général en 1996. En 1999, il est nommé Vice-Président-Directeur Général du Groupe SEB. De 2000 au 30 juin 2022, il est Président-Directeur Général du Groupe SEB. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, Thierry de La Tour d'Artaise est Président du Conseil d'administration. Il continuera de faire bénéficier le Conseil de son expertise et de sa large connaissance du secteur d'activité Groupe, ainsi que de sa connaissance de l'actionnariat et de ses solides compétences en matière de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes. Dans le cadre de ses missions élargies, il continuera à jouer un rôle clef dans l'élaboration de la stratégie du Groupe et notamment sa politique d'acquisition.

**Catherine Pourre**, administratrice depuis 2014, continuera d'apporter au Conseil son expertise financière et sa large expérience du monde des affaires.

Catherine Pourre est représentante permanente du Fonds Stratégique de Participations, véhicule d'investissement de long terme dont l'objet est d'accompagner durablement les entreprises françaises dans leurs projets de croissance et de transition.

**Damarys Braidà**, administratrice depuis 1998, continuera d'apporter au Conseil sa connaissance approfondie du Groupe SEB et son expertise en matière de Recherche et d'Innovation d'un grand groupe international. Damarys Braidà est représentante permanente de la société VENELLE INVESTISSEMENT, holding familiale, membre du Groupe Fondateur, les adhérents à VENELLE INVESTISSEMENT constituant la branche majoritaire du concert familial qui est l'actionnaire de référence de SEB.

Le Conseil d'administration vous propose par ailleurs, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, la nomination de M. François Mirallié, en remplacement de M. Jérôme Lescure (résolution n° 7).

**François Mirallié**, est diplômé de l'École des Mines de Paris et de l'*Advanced Management Program* de Wharton. Il possède une expérience au sein de directions financières de sociétés internationales. De 2016 à 2023, il a été Directeur financier de Worldwide Flight Services, *leader* mondial du fret aérien. Depuis 2023 et la reprise de cette société par STATS, il est Directeur Général Adjoint de SATS, société singapourienne de services aéroportuaires et restauration. À ce titre, il est membre Comité de direction et participe au Conseil d'administration de SATS. Il fera bénéficier le Conseil de son expertise financière. Il est membre de VENELLE INVESTISSEMENT.

La composition du Conseil d'administration sous réserve de l'approbation des résolutions 4 à 7 soumises au vote des actionnaires, s'établirait à 14 membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 mai 2024.

### Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise 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 2027.

### Cinquième résolution : Renouvellement du mandat du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS, représenté par Mme Catherine Pourre, 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 du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS, représenté par Mme Catherine Pourre, en qualité d'administratrice 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 2027.

### **Sixième résolution : Renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par Mme Damarys Braida, 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 de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par Mme Damarys Braida, en qualité d'administratrice 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 2027.

### **Septième résolution : Nomination de M. François Mirallié, en qualité d'administrateur**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, nomme M. François Mirallié en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

## **RÉSOLUTION 8 : APPROBATION DES INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE**

### **Exposé des motifs**

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale ordinaire statue sur un projet de résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Ces éléments figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

### **Huitième 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 2023.

## **RÉSOLUTIONS 9 ET 10 : APPROBATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉE AU COURS OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2023**

### **Exposé des motifs**

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry de La Tour d'Artaise d'une part, et à M. Stanislas de Gramont d'autre part, doivent être approuvés par l'Assemblée générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, 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 2023 ».

### **Neuvième 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 2023 à M. Thierry de La Tour d'Artaise**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'année 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry de La Tour d'Artaise tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

### **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 2023 à M. Stanislas de Gramont**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Stanislas de Gramont tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

## RÉSOLUTIONS 11 À 13 : APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

### Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les **résolutions 11 et 12** ont pour objet de soumettre à votre approbation la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette politique, axée sur un objectif de croissance rentable et durable à long terme du Groupe, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie et ses valeurs. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Ces principes et critères sont arrêtés par votre Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations.

L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

La **résolution n° 13** vise à approuver la politique de rémunération des administrateurs.

Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2024 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 2023.

### Onzième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024 telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

### Douzième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2024

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 2024 telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

### Treizième résolution : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2024

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2024 telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

## RÉSOLUTION 14 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### Exposé des motifs

L'Assemblée générale du 17 mai 2023 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2023, la société a définitivement attribué 203 143 actions gratuites de performance du plan de 2020. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 271 193 actions ont été acquises au cours moyen de 98.73 euros et 272 293 actions ont été cédées au cours moyen de 98.73 euros.

Dans le cadre du programme de rachat, la société a acquis 192 884 actions au cours moyen de 99.57 euros au travers de prestataires de services d'investissement.

Au 31 décembre 2023, la société détient 276 407 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 27 748 697 euros. Ces actions propres représentent 0,50 % du capital de la société, dont 276 407 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 7 « Informations sur la société et le capital » du Document d'Enregistrement Universel.

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 2024, il vous est donc proposé dans la **14<sup>e</sup> résolution**, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 210 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue, pour chacun des objectifs qui suivent, sans priorité à l'un sur l'autre :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

### Quatorzième 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 17 mai 2023 ;
- 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 210 euros hors frais,
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération),
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 1 162 093 170 euros,
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique,
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
  - 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 15 ET 16 : NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR CERTIFIER LES INFORMATIONS DE DURABILITÉ

### Exposé des motifs

Conformément à l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, portant transposition de la Directive (UE) no 2022/2464 (dite « CSRD »), le Groupe SEB publiera en 2025 les informations en matière de durabilité portant sur l'exercice social 2024.

Il vous est proposé à la **15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions** de nommer les cabinets Deloitte & Associés et KPMG en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations de durabilité, pour la durée restant à courir de leur mandat de certification des comptes, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale 2027 appelée à statuer sur les comptes 2026. Il est précisé que les cabinets Deloitte & Associés et KPMG SA seront représentés par une personne physique répondant aux conditions nécessaires pour exercer la mission de certification des informations en matière de durabilité conformément aux conditions prévues par l'article L.821-18 du Code de commerce.

### Quinzième résolution : Nomination du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations de durabilité

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide, en application des articles L. 821-40 et suivants du Code de commerce de nommer le cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité, la durée de ce mandat sera équivalente à celle du mandat restant à courir au titre de la mission de certification des comptes, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

### Seizième résolution : Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations de durabilité

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration, décide, en application des articles L. 821-40 et suivants du Code de commerce de nommer le cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité, la durée de ce mandat sera équivalente à celle du mandat restant à courir au titre de la mission de certification des comptes, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### RÉSOLUTION 17 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

#### Exposé des motifs

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 a autorisé votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2023, il vous est proposé, dans la **17<sup>e</sup> résolution**, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie de ses actions, dans les mêmes limites et conditions.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale.

#### Dix-septième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence

de 10 % du capital annulé ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;

- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 26 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 18 À 21 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

### Exposé des motifs

Nous vous demandons de déléguer à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital permettant ainsi de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous vous demandons, par le vote de la **18<sup>e</sup> résolution**, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de votre société avec maintien de votre droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 5 500 000 euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2023.

Afin de saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons, par le vote de la **19<sup>e</sup>** et de la **20<sup>e</sup> résolution**, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider de l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, dans le cadre d'offres au public ou à des publics plus restreints. Ces émissions auraient lieu sans droit préférentiel de souscription, étant précisé que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire à une telle émission, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

En application des dispositions légales, le prix d'émission pour les résolutions 19 et 20 est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %.

Eu égard à l'effet potentiellement dilutif de l'usage de ces délégations pour les actionnaires, votre Conseil d'administration ne pourra en faire usage que si la décision de mise en œuvre recueille la majorité qualifiée des 11/14<sup>e</sup> des administrateurs. Le montant nominal maximal des augmentations de capital

susceptibles d'être réalisées en vertu de ces délégations serait fixé à 5 500 000 euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2023. Par ailleurs, le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourrait être supérieur à 1 500 millions d'euros. Les délégations de compétence seraient ainsi valables pour une durée de 26 mois.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, votre Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un Rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Dans ses précédentes délégations, l'Assemblée générale du 19 mai 2022 avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social dans les mêmes limites que celles mentionnées ci-dessus. Ces autorisations n'ont pas été utilisées.

Puis, nous vous demandons à la **21<sup>e</sup> résolution**, déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société en contrepartie d'apports en nature, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Cette procédure est soumise aux règles concernant les apports en nature, notamment celles relatives à l'évaluation des apports par un commissaire aux apports. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la **21<sup>e</sup> résolution** serait fixé à 2 750 000 euros, soit environ 5 % du capital social au 31 décembre 2023.

Par ailleurs, il vous est proposé de prévoir que les délégations conférées par les 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions soient suspendues en période d'offre publique sur le capital de la société.

Enfin, nous vous proposons, à la **22<sup>e</sup> résolution**, de fixer à 11 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par votre Conseil d'administration en vertu des délégations conférées par les **18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions**, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées en vertu des 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal.

**Dix-huitième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider à la majorité qualifiée des 11/14<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;
- décide que sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de décider l'augmentation de capital et déterminer les titres à émettre, déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

**Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public autres que celles mentionnées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 11/14<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission par une offre au public, autres que celles mentionnées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en application de la présente délégation de compétence pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 20<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 26 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.

**Vingtième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2,1° du Code monétaire et financier**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 11/14<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par voie d'offre(s) visée(s) à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres visées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier et décidées dans le cadre de la présente résolution pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 19<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 26 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.

**Vingt-et-unième résolution : Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, notamment les articles L. 225-129 et suivants, L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, à la majorité qualifiée des 11/14<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les pouvoirs nécessaires pour décider, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission en une ou plusieurs fois dans les proportions et aux époques qu'il appréciera :

- d'actions ordinaires de la société, et/ou
- de titres de capital de la société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital, existants et/ou à émettre, de la société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société, et/ou
- de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la société,

en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;

- décide de fixer comme suit les limites des émissions ainsi autorisées :
  - décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 750 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le

cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions ;

- décide que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, s'imputera sur la limitation globale des augmentations de capital de 11 millions d'euros fixée par la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée (ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation) ;
- prend acte que les actionnaires ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, ces derniers ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature ;
- prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises donneraient droit ;
- décide de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, à l'effet d'assurer la mise en œuvre de la présente délégation, et notamment de décider de toute augmentation de capital en rémunération d'apports en nature et déterminer les valeurs mobilières à émettre corrélativement, d'arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, les prix et conditions des émissions, de fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports en nature ainsi que la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de statuer sur le rapport du ou des commissaires aux apports, d'approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, de fixer les conditions d'émission des valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature y compris le cas échéant le montant de la soule à verser, d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-53 du Code de commerce, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis, de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social, d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions, de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et, plus généralement, de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation qui lui est conférée dans la présente résolution, le rapport du commissaire aux apports, s'il en est établi un conformément aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce, sera porté à sa connaissance à la prochaine Assemblée générale ;
- fixe à 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation.

### Vingt-deuxième résolution : Limitation globale des autorisations

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires,

connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 11 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les **18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions**, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations réalisées en vertu des **19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions** ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal. À ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément aux dispositions légales, réglementaires et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des résolutions précitées s'imputera sur ces plafonds.

## RÉSOLUTION 23 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

### Exposé des motifs

Nous vous demandons, par le vote de la **23<sup>e</sup> résolution**, de permettre au Conseil d'administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites.

Cette délégation permettrait à votre Conseil d'administration de décider de procéder à des augmentations de capital dans la limite d'un montant nominal maximal de 11 millions d'euros et serait valable pour une durée de 26 mois.

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves dans les mêmes conditions que celles mentionnées ci-dessous. Cette délégation n'a pas été utilisée.

### Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue au dit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou toutes autres sommes dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 11 millions d'euros, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la **22<sup>e</sup> résolution**.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTION 24 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

### Exposé des motifs

Le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'Entreprise. Afin de nous permettre de poursuivre cette politique d'attribution, il est vous est proposé à la 24<sup>e</sup> résolution de renouveler l'autorisation existante.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé d'intégrer à compter des plans d'actions de performance 2024, en sus des critères de performance financière, des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Ainsi la totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires seraient soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans.

Ces conditions de performance reposeraient sur trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) **un objectif de croissance du chiffre d'affaires** et (ii) **un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité**, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices.

- à hauteur de 20 % sur des **objectifs en matière de RSE** directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année : se décomposant de la façon suivante :

- (i) **Agir Pour Tous** : nombre de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %),
- (ii) **Agir Pour la Planète** : réduction des émissions de CO2 scope 1&2 (à hauteur de 5 %) et,
- (iii) **Agir en Leader de l'Économie Circulaire** : pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Il vous est donc proposé de renouveler l'autorisation conférée en 2023 et d'autoriser votre Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions de performance dans la limite de 280 000 actions soit 0,5060 % du capital social, étant précisé que, le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, sera limité à 13 000 actions soit 0,02349 % du capital social.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité du bénéficiaire des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

### Vingt-quatrième 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 280 000 actions (correspondant à 0,5060 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, ne devra pas excéder 13 000 actions (correspondant à 0,02349 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale).

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 22-10-61 et L. 22-10-62 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires, de Résultat Opérationnel d'Activité et d'objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;

- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns dans la limite de la date d'expiration de la présente autorisation ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de

commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article. Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTIONS 25 : AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

### Exposé des motifs

En application des dispositions du Code de commerce, nous vous proposons, par le vote de la **25<sup>e</sup> résolution**, de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal maximum de 553 377 euros, soit 1 % du capital.

Il vous est ici rappelé que cette délégation n'est pas comprise dans le plafond global d'augmentation de capital fixé par la **22<sup>e</sup> résolution**.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être inférieur de plus de 30 % à une moyenne des cours cotés de l'action SEB sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, étant précisé que cette décote pourrait être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à 10 ans.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale.

### Vingt-cinquième résolution : Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, et notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe : mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 553 377 euros le montant nominal maximal de l'augmentation de capital qui pourra être réalisée par émission d'actions, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la **22<sup>e</sup> résolution** ;

- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux actions et titres de capital donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la présente résolution, la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres de capital émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 30 %, appliquée à une moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à 10 ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;
- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;

- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation et met fin à la précédente délégation ayant le même objet ;
  - donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
    - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
    - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre,
  - sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
  - accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.
- Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe.

## RÉSOLUTIONS 26 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

### Exposé des motifs

La **26<sup>e</sup> 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.

### Vingt-sixième 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 2023

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'attache à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

### **CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

#### **CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

### **CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

#### **CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale, dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La-Défense, le 4 avril 2024

Les commissaires aux compte

KPMG S.A

Eric ROPERT Sara RIGHENZI DE VILLERS

Deloitte & Associés

Patrice CHOQUET Bertrand BOISSELIER



## 9 Informations complémentaires

9.1	Glossaire	410	9.4	Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	415
9.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel	413	9.5	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	417
9.3	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	414	9.6	Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	420
	Commissaires aux comptes titulaires	414			
	Honoraires des Commissaires aux comptes	414			

## 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 377 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.

### Dettes financières nettes

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 1er 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 373.

### 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 1er 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](http://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'électricité 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 4 avril 2024



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.

et Sara RIGHENZI DE VILLERS

51 rue de Saint Cyr 69009 Lyon

■ **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 %	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 343	2 168	90 %	87 %	2 378	2 469	94 %	95 %
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	248	315	10 %	13 %	146	133	6 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 591</b>	<b>2 483</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 524</b>	<b>2 602</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 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
<b>Commentaires sur l'exercice</b>			
<i>Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe</i>	251-272	X	X
<i>Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société</i>	135-245		X
<i>Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français</i>	270	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>	272	-	X
<i>Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe</i>	272	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>	387		X
<i>Délais de paiement fournisseurs et clients</i>	271		X
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>			
<i>Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée</i>	51-65	X	X
<i>Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers</i>	316-329	X	X
<i>Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</i>	326-329	X	X
<i>Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)</i>	135-245		X
<i>Activités en matière de recherche et développement</i>	26-30	X	X
<b>Informations sur la société et le capital</b>			
<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>	70 ; 97-103		X
<i>Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</i>	381-382	X	X
<i>Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice</i>	381-382	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>	375-380	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>	372-380	X	X
<i>Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance</i>	372-380	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>	383-385		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>	377	X	X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<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>	107-133		X
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	279	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	365	X	
<b>Comptes consolidés</b>	274-339	X	
<b>Comptes sociaux</b>	334-352	X	
<b>Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux</b>	340-344 ; 366-370	X	
<b>Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	414	X	
<b>Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>			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>	70		
<i>Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration</i>	70-104		
<i>Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes</i>	70		
<i>Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire</i>	73-89		
<i>Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale</i>	93		
<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>	69		
<i>Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale</i>	104		
<i>Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :</i>	107-133		
<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>	374		
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	368	X	X
<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion</b>	246-249	X	X
<b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	408	X	
<b>Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	413	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

<b>1 – PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE</b>	413
<b>2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	414
<b>3 – FACTEURS DE RISQUES</b>	51-66
<b>4 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
4.1. Raison sociale et nom commercial	372
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	372
4.3. Date de constitution de la société et durée de vie	372
4.4. Siège social et forme juridique	372
<b>5 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
5.1 Principales activités	4-5 ; 18-19 ; 262-264 ; 284-285
5.1.1. Principales activités	18-19
5.1.2. Principaux produits	4-5 ; 18-19
5.2 Principaux marchés	18-19 ; 284-285 ; 333-334
5.3 Événements importants dans le développement des activités	252-261 ; 272 ; 282-283
5.4 Stratégie et objectifs	3-7 ; 23-42
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	55
5.6 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3-7 ; 20
5.7 Investissements	
5.7.1. Principaux investissements réalisés	269 ; 291-298
5.7.2. Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	301
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	330
<b>6 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	
6.1 Description sommaire du Groupe	42
6.2 Liste des filiales importantes	336-339
<b>7 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
7.1 Situation financière	268-269
7.1.1. Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	14 ; 262-267 ; 345-346
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	23-30
7.2 Résultat d'exploitation	268-269
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	262-267
<b>8 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
8.1 Capitaux de l'émetteur	275 ; 277 ; 305 ; 306-308
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	276
8.3 Besoins de financement et structure de financement	316-320
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	316-320 ; 326-329
8.5 Sources de financement attendues	316-320
<b>9 – ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>	58 ; 136-138
<b>10 – INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	272

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
<b>11 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A
<b>12 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	70-104
12.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	95
<b>13 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	107-133
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	112-114 ; 117-119
<b>14 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	92
14.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ces contrats	92
14.3 Informations sur le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité Stratégique et RSE	100-103
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	70 ; 95-102 ; 104
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	69-136
<b>15 – SALARIÉS</b>	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	168 ; 286 ; 345
15.2 Participation dans le capital et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	383-385
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	306 ; 383-385
<b>16 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	375-379
16.2 Existence de droits de vote différents	373-375
16.3 Contrôle de l'émetteur	375-379
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	376
<b>17 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	332
<b>18 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
18.1 Informations financières historiques	345-346
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	274-277 ; 348-349
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	340-344 ; 366-370
18.4 Informations financières pro-forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	387
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	282-283 ; 309-311
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
<b>19 – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>	
19.1 Capital social	375-380
19.1.1. Capital social souscrit et nombre d'actions	374
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	380
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	380
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	375-380
19.2 Acte constitutif et statuts	372
19.2.1. Registre et objet social	372
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	372
19.2.3. Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A
<b>20 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	N/A
<b>21 – DOCUMENTS DISPONIBLES</b>	372

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

■ le Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 6 avril 2023 sous le numéro D.23-0248. Les comptes consolidés figurent en pages 259 à 330 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 326 à 330 de ce document ;

■ 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.

Les informations figurant sur le site internet du Groupe ([www.groupeseb.com](http://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
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>					
<b>Emploi</b>					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 168	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 172	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 174	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 168	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 172	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 170	
Embauches	1.a-2	LA2		page 169	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 169	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 181	
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 181	
<b>Organisation du travail</b>					
Organisation du temps de travail	1.b-1			page 185	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 185	
<b>Relations sociales</b>					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 175	
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 175	
<b>Santé et sécurité</b>					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 177-181	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 175	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 179	Santé et sécurité
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 180	Santé et sécurité
<b>Formation</b>					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 184	Compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 184	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 166	
<b>Égalité de traitement</b>					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		pages 170-173	Équité et diversité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		pages 173-174	Équité et diversité
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		pages 170-174	Équité et diversité
<b>Gouvernance</b>					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 175	Respect de principes éthiques
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/LA14	6	pages 170-174	Équité et diversité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7		pages 158-159	Respect de principes éthiques
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6	4 - 5	pages 159	Respect de principes éthiques

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document d'enregistrement universel	Références	
					Site internet rubrique développement durable	
<b>Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	3.e					<b>Respect des Droits de l'Homme</b>
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 163-165		
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 158-160		
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 158		
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 158		
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>						
<b>Politique générale en matière environnementale</b>						<b>Réduction des impacts environnementaux</b>
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 216-237		Empreinte environnementale
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2			page 146		
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		page 232		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 330		
<b>Pollution</b>						
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 227-232		Éco-production
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 232		Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21	7 à 9	page 232		
<b>Économie circulaire</b>						
						<b>Économie circulaire au cœur des innovations durables</b>
<b>Prévention et gestion des déchets</b>						
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		page 214-215		Recycler en fin de vie
Masse totale de déchets		EN22/EN24		pages 229-232		
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				pages 201		

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document d'enregistrement universel	Site internet rubrique développement durable
<b>Utilisation durable des ressources</b>					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21		pages 230	
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		page 231	
Consommation de matières recyclées		EN2		pages 212-215	Matières recyclées
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		pages 222-224	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 225	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		pages 225 et 228	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3		7 à 9	page 232	
<b>Le changement climatique</b>					
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	Empreinte environnementale
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2	7 à 9	pages 220	
<b>Protection de la biodiversité</b>					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/ EN25	7 à 9	pages 221-222	
<b>Produits et services</b>					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 214 et 222-226	Éco-conception ; Fin de vie du produit
<b>Transport</b>					
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 232-235	Éco-logistique
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>					
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b>					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		pages 190-192	
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/ SO9/SO10		pages 190-192	
<b>Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société</b>					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			pages 147-148	
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 186-192	Entreprise citoyenne
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/ HR5 à 7		pages 162-165	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 162-165	Éthique, Achats responsables
<b>Loyauté des pratiques</b>					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/ SO8	10	page 159-160	Respect de principes éthiques
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		pages 194-197	Respect des consommateurs
<b>Comportement anticoncurrentiel</b>					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		-	







Conception, rédaction & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos : © Felix Ledru pour les photos pages 74, 79 et 255.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

**Groupe SEB**  
Campus SEB  
112, chemin du Moulin Carron  
69130 Ecully - France  
Tél. : +33 (0)4 72 18 18 18



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