



**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2008**

**1**  
**LE GROUPE SEB  
EN 2008**

Profil & chiffres clés 2008 .....	1
Les étapes de la vie du Groupe .....	4
Secteur d'activité.....	6
Stratégie du Groupe et politique industrielle .....	8
Rapport de gestion 2008.....	10
Perspectives 2009 .....	19
Facteurs de risques.....	20
Informations sociales.....	27
Informations environnementales .....	33

**2**  
**GOUVERNEMENT  
D'ENTREPRISE**

Conseil d'administration.....	36
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration.....	43
Organes de Direction du Groupe .....	46
Rapport du Président sur le contrôle interne .....	52
Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne.....	57
Commissaires aux comptes.....	58

**3**  
**COMPTES  
CONSOLIDÉS**

Éléments consolidés significatifs .....	60
Ratios consolidés .....	61
États financiers.....	62
Notes sur les comptes consolidés .....	67
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	124

**4**  
**COMPTES ANNUELS  
SEB S.A.**

Bilan SEB S.A. au 31 décembre.....	128
Compte de résultat au 31 décembre .....	130
Rapport de gestion .....	131
Notes annexes aux comptes SEB S.A. ....	132
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels .....	143

**5**  
**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
MIXTE**

Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 13 mai 2009.....	146
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.....	150
Résolutions.....	152

**6**  
**INFORMATIONS  
COMPLÉMENTAIRES**

Renseignements sur la société.....	160
Répartition et évolution du capital.....	163
Autorisations financières .....	167
Actionnariat du personnel.....	168
Marchés des titres, dividendes .....	171
Consultation des documents juridiques .....	173
Attestation du Responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel .....	174
Informations requises dans le Rapport financier annuel .....	175
Table de concordance .....	176

# PROFIL & CHIFFRES CLÉS 2008

## Le Groupe SEB, acteur de son temps

Présents depuis plus de cinquante ans dans les foyers français, nous avons progressivement élargi notre champ d'action au monde entier. Nous nous déployons, à travers une distribution multiformats, dans plus de 120 pays.

Riche d'un portefeuille exceptionnel de marques puissantes et de l'offre la plus large du marché, nous sommes aujourd'hui le leader mondial du petit équipement de la maison.

Notre succès repose fondamentalement sur notre capacité à innover et à inventer votre vie quotidienne de demain.

### UN GROUPE MULTISPÉCIALISTE

#### ARTICLES CULINAIRES :

poêles, casseroles, faitouts, moules, plats à four, autocuiseurs, cuiseurs à basse pression, ustensiles de cuisine...

#### CUISSON ÉLECTRIQUE :

friteuses, fours posables, cuiseurs à riz, tables à induction, autocuiseurs électriques, barbecues, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grill-viande, grille-pain, cuiseurs vapeur...

#### PRÉPARATION DES ALIMENTS ET DES BOISSONS :

robots, batteurs, mixeurs, blenders, centrifugeuses, petits préparateurs, cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, fontaines à eau chaude, machines à bière...

#### SOIN DE LA PERSONNE :

appareils de coiffure et d'épilation, pèse-personnes, appareils de massage des pieds, appareils de puériculture (biberons, chauffe-biberons, stérilisateurs, veilleuses...).

#### SOIN DU LINGE :

fers et générateurs de vapeur, machines à laver semi-automatiques, défroisseurs...

#### SOIN DE LA MAISON :

aspirateurs balais, traîneaux avec ou sans sac, à main et sans fil, ventilateurs, appareils de chauffage et de traitement de l'air...

### DES POSITIONS MONDIALES

n° 1 Articles culinaires – autocuiseurs – fers et générateurs de vapeur – bouilloires – cuiseurs vapeur – préparateurs culinaires – grille-pain – friteuses – machines à pain – repas conviviaux

n° 2 Fours posables – barbecues électriques/grills – gaufriers/croque gaufres

n° 3 Cafetières filtre et expresso

Un leadership qui s'appuie sur des marques à forte notoriété :

- marques mondiales : All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal ;
- marques régionales : Calor/Seb (France et Belgique), T-fal/Mirro/WearEver/AirBake/Regal (Amérique du Nord), Arno/Panex/Rochedo/Penedo/Clock/Samurai (Amérique du Sud), Supor (Chine).

VENTES + 12,5 %

3 230 M€

MARGE OPÉRATIONNELLE + 13,6 %

342 M€

RÉSULTAT NET + 4,9 %

152 M€

DETTE FINANCIÈRE NETTE + 64 M€

649 M€

INVESTISSEMENTS + 26 %

116 M€

COLLABORATEURS 31/12/08

18 879 personnes  
dans le monde



# LE GROUPE SEB EN 2008

<b>PROFIL &amp; CHIFFRES CLÉS 2008</b> .....	<b>1</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b> .....	<b>20</b>
		Risques inhérents à l'activité	20
<b>LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE</b> .....	<b>4</b>	Risques de dépendance éventuelle	23
Croissance externe : une politique volontariste	4	Risques juridiques	24
Croissance interne : innovation et déploiement international	5	Risques de marché	24
		Analyse de sensibilité	25
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ</b> .....	<b>6</b>	Assurances	25
Un secteur en évolution permanente	6	Faits exceptionnels et litiges	26
Des modèles économiques distincts	7	<b>INFORMATIONS SOCIALES</b> .....	<b>27</b>
Une concurrence multiple	7	Rémunérations et charges	27
<b>STRATÉGIE DU GROUPE ET POLITIQUE INDUSTRIELLE</b> .....	<b>8</b>	Évolution des effectifs par zone géographique	27
Une stratégie de long terme	8	Répartition des effectifs par type de classification	28
Politique industrielle	8	Mouvements sur les effectifs	28
Recherche et développement	9	Répartition des effectifs par type de contrats	28
<b>RAPPORT DE GESTION 2008</b> .....	<b>10</b>	Personnes handicapées	29
Faits marquants 2008	10	Temps de travail hebdomadaire légal pour les salariés à plein-temps	29
Commentaires sur les ventes	13	Répartition hommes/femmes par classification	29
Commentaires sur les résultats	16	Main-d'œuvre extérieure à la société	30
<b>PERSPECTIVES 2009</b> .....	<b>19</b>	Heures supplémentaires (payées)	30
		Sécurité : taux de fréquence et de gravité	30
		Formation (effectifs et heures)	31
		Dépenses de formation	31
		Formations université Groupe SEB (UGS)	31
		Montants versés au titre de la participation et de l'intéressement	32
		<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b> .....	<b>33</b>
		Consommation des ressources	33
		Émission	33
		Déchets	34
		Certification	34

## LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

1

Le Groupe SEB est né de la création, en 1857, de l'entreprise Antoine Lescure à Selongey, en Bourgogne. Société de ferblanterie spécialisée à l'origine dans la fabrication de seaux et d'arrosoirs, l'entreprise élargit progressivement son champ d'action (ustensiles de cuisine, baquets en zinc, etc.) et, au début du XX<sup>e</sup> siècle, commence à mécaniser son activité, avec l'acquisition de la première presse à emboutir. À cette époque, le rayonnement de la société est purement régional.

2

3

4

### CROISSANCE EXTERNE : UNE POLITIQUE VOLONTARISTE

5

Les acquisitions réalisées depuis 40 ans procurent au Groupe SEB son statut actuel de multispecialiste.

6

### CONSTITUTION D'UN GROUPE

En 1968, SEB acquiert Tefal, spécialisée dans les articles culinaires antiadhésifs ; en 1972, elle prend le contrôle de la société lyonnaise Calor, qui produit des fers à repasser, des sèche-cheveux, des petites machines à laver ainsi que des radiateurs électriques d'appoint. SEB devient dès lors un intervenant national incontournable dans les métiers du petit équipement domestique. Elle opte alors pour une organisation de Groupe avec un holding de tête, SEB S.A. (1973), qui sera introduit à la Bourse de Paris en 1975.

### UNE STATURE MONDIALE

L'acquisition, en 1988, de la société allemande Rowenta, dont les usines – allemandes et françaises – fabriquent des fers à repasser, des cafetières électriques, des grille-pain et des aspirateurs, constitue une étape clé dans l'internationalisation du Groupe. En 1997-1998, le rachat d'Arno, n° 1 brésilien du petit électroménager installe le Groupe en Amérique du Sud. Arno est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de préparateurs culinaires (mixeurs/blenders), de machines à laver non automatiques et de ventilateurs. Simultanément, le Groupe acquiert les actifs de Volmo, leader colombien et vénézuélien du petit électroménager avec une offre produits en préparateurs culinaires (mixeurs/blenders), ventilateurs et fers à repasser.

Septembre 2001 voit Moulinex, principal concurrent français du Groupe, déposer son bilan. Le Groupe SEB fait une offre de reprise partielle des actifs de la société Moulinex et de sa filiale Krups, offre retenue par le tribunal de commerce de Nanterre en octobre 2001. L'intégration de cette partie de Moulinex-Krups au sein du Groupe SEB démarre alors, pour donner naissance à un groupe plus grand et plus fort au plan mondial. Si l'opération a fait l'objet de nombreux débats juridiques tant au niveau de la Commission européenne que sur le territoire français, les dernières autorisations relatives à cette reprise sont obtenues en 2005.

Un grand pas est franchi en 1953 avec le lancement de la Cocotte-Minute, qui donne à l'entreprise, désormais dénommée Société d'Emboutissage de Bourgogne, une dimension nationale.

L'histoire du Groupe s'écrit ensuite à travers une succession de phases de croissance externe et de croissance interne.

### RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ ARTICLES CULINAIRES

L'été 2004 donne au Groupe l'opportunité de se renforcer aux États-Unis avec l'acquisition d'All-Clad, société spécialisée dans les articles culinaires haut de gamme, donc très complémentaire au positionnement de T-fal sur ce marché. En mai et juin 2005, l'offre d'articles culinaires s'étoffe de nouveau avec les rachats successifs des sociétés Lagostina (Italie) et Panex (Brésil). Leader italien des articles culinaires haut de gamme en inox (casseroles, poêles, autocuiseurs...), Lagostina bénéficie d'une très belle image de marque et nous donne accès à de nouveaux marchés ainsi qu'à de nouveaux canaux de distribution sélectifs. De son côté, Panex, avec des marques pilotant des gammes réparties sur les différents segments de marché, nous permet de nous introduire sur le marché brésilien des articles culinaires et d'y occuper instantanément une position de tout premier rang.

Une nouvelle étape de consolidation de l'activité articles culinaires est réalisée par le Groupe en août 2006 à travers l'acquisition de certains actifs de la société américaine Mirro WearEver. Le Groupe devient ainsi leader du marché nord-américain dans ce domaine et complète l'offre de T-fal en cœur de gamme et d'All-Clad en haut de gamme.

Par ailleurs, à cette même période, le Groupe SEB a engagé un processus de prise de participation majoritaire dans la société chinoise Supor, n° 1 sur le marché domestique en articles culinaires et n° 2 en petit électroculinaire. Supor étant cotée à la Bourse de Shenzhen, une telle opération était inédite sur le marché chinois. Elle a requis l'obtention de diverses autorisations du Ministère du Commerce (MOFCOM) et des autorités boursières (CSRC).

Après une première acquisition de 30 % du capital de Supor par le Groupe SEB, le 31 août 2007, elle a abouti à la prise de contrôle de Supor, le 21 décembre 2007, avec 52,74 % des actions détenues à l'issue d'une Offre Publique Partielle d'Achat réussie.

## CROISSANCE INTERNE : INNOVATION ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

Développement de produits novateurs et conquête de nouveaux marchés constituent deux piliers majeurs de notre stratégie. L'innovation procure au Groupe la longueur d'avance nécessaire pour prendre des positions solides sur les marchés. Parallèlement, l'expansion géographique offre de nouvelles opportunités : meilleur équilibre international de notre activité et fort potentiel des pays émergents.

### UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Dès leur origine, les sociétés SEB et Moulinex se sont attachées à offrir au consommateur des produits novateurs qui participent à son bien-être au quotidien. Les produits emblématiques tels que la cocotte chez SEB ou le Moulin à Légumes chez Moulinex ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 50 à 60 : fers à repasser, moulins à café, friteuses sans odeur, combinés à tout faire Charlotte ou Marie... Les années 70/80 marquent l'arrivée de fonctions plus sophistiquées avec l'apport de l'électronique appliquée à de nombreux produits : pèse-personnes, cafetières programmables... C'est aussi le départ de nouveaux styles de vie s'exprimant à travers le lancement de produits conviviaux comme par exemple le raclette-grill ou la machine à expresso domestique. Dans les années 90 à 2000, le Groupe SEB ainsi que Moulinex introduisent la simplicité dans l'univers du petit équipement de la maison : autocuiseur équipé d'un dispositif de fermeture par simple pression des doigts, aspirateur compact et à tête triangulaire, cafetière avec un système de dosage de la mouture, témoin visuel de température de la poêle ou encore robot doté d'un système de rangement intégré. Autre axe de renouvellement de l'offre : les premiers partenariats que le Groupe développe en 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les tireuses à bière. L'année 2007 s'illustre par l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs et qui se révèlent être de grands succès commerciaux : la fontaine à eau chaude Quick & Hot, la friteuse « sans huile » Actifry, l'aspirateur Silence Force qui couple puissance

et très faible niveau sonore, les machines à pain... D'autres fonctionnalités totalement nouvelles voient le jour en soin du linge en 2008, notamment une semelle autonettoyante et un collecteur de tartre sur des générateurs de vapeur.

### CAP SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS

Dès les années 70, le Groupe SEB se tourne vers l'international. Capitalisant sur son savoir-faire « culinaire », il commence à prendre pied au Japon et aux États-Unis. Il profite de l'ouverture des pays de l'Est pour implanter, en 1992-1993, des sociétés de distribution de produits dans les pays d'Europe centrale et pour pénétrer le marché russe. À partir de 1994 jusqu'en 2000, il renforce avant tout sa présence commerciale dans le monde et, quand cela s'avère pertinent, également sa présence industrielle, par exemple en Amérique du Sud et en Chine. Au fil des années, le Groupe s'est ainsi déployé sur tous les continents et a développé son outil industriel à l'international. Il poursuit son implantation en Asie avec l'ouverture de filiales commerciales en Thaïlande et à Taïwan en 2003, ainsi qu'à Singapour et en Malaisie en 2004. Dans le même temps, il étend sa présence sur le continent sud-américain, installant une succursale au Pérou. En 2005, désireux de piloter son activité en direct en Suisse, il y ouvre une filiale. Parallèlement, afin d'accompagner l'émergence des pays d'Europe du Nord, du Centre et de l'Est, le Groupe a renforcé sa présence sur ces zones en créant une filiale en Roumanie en 2005, en Ukraine et en Slovaquie en 2006 puis en Lettonie en 2007. Courant 2008, le processus s'est poursuivi en Bulgarie et, en Asie du Sud-Est, Supor a démarré un site industriel au Vietnam.

La force du Groupe SEB réside dans sa capacité à conjuguer innovation – facteur décisif de succès – et implantation internationale, synonyme de proximité avec les clients et les consommateurs. C'est sur ces deux piliers de sa stratégie qu'il construit en permanence son avenir.

1

2

3

4

5

6

# SECTEUR D'ACTIVITÉ

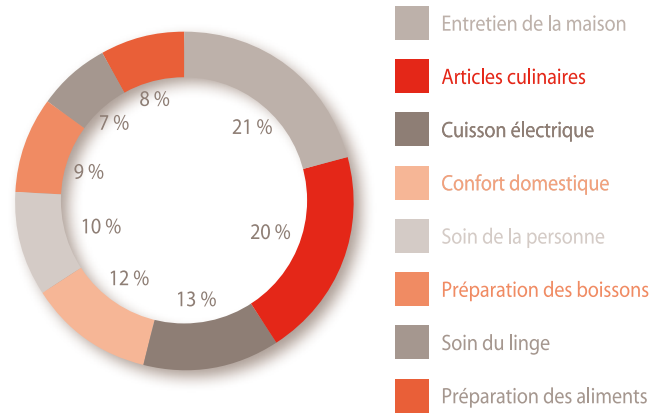
1  
2  
3  
4  
5  
6

Leader mondial du petit équipement de la maison le Groupe SEB déploie sa stratégie à travers un portefeuille de marques diversifiées et complémentaires, à vocation mondiale ou locale. Il se singularise de ses principaux concurrents en intervenant à la fois dans le domaine du petit électroménager (71 % de son chiffre d'affaires) – marché cible estimé à 26 milliards d'euros – et des articles culinaires – marché estimé à 6,5 milliards d'euros.

Dans son ensemble, le secteur du petit équipement de la maison est en légère croissance, soutenu à la fois par une dynamique d'innovation qui s'accélère, par l'apparition de nouveaux consommateurs de produits plus statutaires, par l'émergence économique de certains pays et par un raccourcissement des cycles d'usage des produits.

Si la mondialisation des marchés permet d'apporter une offre standardisée, la multiplicité des usages locaux implique faculté d'adaptation et réactivité.

## ➔ RÉPARTITION DU MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DE LA MAISON PAR FAMILLE DE PRODUITS



Base 2007, estimation Estin.

## UN SECTEUR EN ÉVOLUTION PERMANENTE

Le secteur du petit équipement de la maison connaît, depuis plus d'une décennie, de profondes mutations tant sur le plan industriel que commercial :

- la part de la production délocalisée dans des pays à bas coûts continue à s'accroître. Le poids important de l'assemblage, donc de la main-d'œuvre, dans la fabrication des produits de petit électroménager incite à la délocalisation. L'éloignement entre les lieux de production et ceux de consommation n'est en effet pas un handicap pour ces produits peu volumineux et pondéreux qui voyagent aisément et dans des conditions compétitives. L'Asie reste une cible importante des industriels occidentaux qui y ont transféré la production des produits les plus banalisés ;
- une forte croissance des pays émergents, notamment asiatiques, poussés par la montée en puissance de la classe moyenne urbaine, par le besoin accru de premier équipement et par la structuration de la distribution. Phénomène notable, les consommateurs s'orientent directement vers des produits à forte avancée technologique (plaques à induction par exemple) ;
- des relations plus complexes avec une grande distribution, concentrée et internationale, souvent caractérisées par une pression sur les prix des fournisseurs. Parallèlement, les canaux de distribution spécialisés haut de gamme se développent, notamment aux États-Unis. Autre phénomène caractéristique : la montée en puissance de canaux de distribution alternatifs tels qu'Internet, le téléachat, les magasins en propre ou les magasins d'usines... ;

- une offre toujours forte des produits d'entrée de gamme, sans marque ou à marque de distributeur ;
- un segment cœur de gamme toujours très actif complété par une montée en gamme des produits de marques de distributeur proposant une offre plus construite et attractive ;
- le développement de segments de produits très haut de gamme, prestigieux et statutaires, dans les pays à économie développée mais également progressivement dans les marchés plus émergents ;
- un développement croissant des partenariats entre les acteurs des biens de grande consommation – agro-alimentaires notamment – et les acteurs du petit électroménager apportant un bénéfice consommateur visible et une offre de service étendue.

Dans ce contexte et face à un environnement très concurrentiel, en particulier dans les pays matures, les industriels s'adaptent à travers la consolidation du secteur et des opérations de compétitivité industrielle, ces démarches s'intensifient et se multiplient en période de conjoncture difficile :

- **Concentration du métier du petit électroménager pour atteindre la taille critique.** Les opérations de rachat se poursuivent permettant aux groupes ainsi formés de dégager des économies d'échelle en termes de R&D, production et distribution notamment. Ces concentrations permettent également aux acteurs du petit électroménager de s'implanter dans de nouveaux marchés ou sur de nouvelles familles de produits. Les petits acteurs locaux sont alors des cibles de choix.



Les 10 premiers intervenants se situent dans une fourchette de chiffre d'affaires de 0,8 à 3 milliards d'euros et représentent plus de 40 % du marché mondial du petit électroménager.

La consolidation de l'industrie est plus avancée en Europe que dans le reste du monde : les 5 principaux groupes européens (Groupe SEB, Philips, Braun, Bosch Siemens et DeLonghi) concentrent plus de la moitié du marché du petit électroménager sur la zone.

- **Rationalisation de la production** pour faire face à un différentiel de coût de main-d'œuvre et à la volatilité des prix des matières premières. La délocalisation de la production et la sous-traitance sur les marchés à bas coûts de facteurs (asiatiques principalement) se généralisent sur les produits d'entrée et de début de cœur de gamme. Les grands groupes se focalisent alors de plus en plus sur la conception et l'assemblage des appareils et intensifient leur politique d'externalisation de la fabrication des composants et sous-ensembles.

## DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DISTINCTS

En termes de modèle économique, trois approches se juxtaposent :

- la concentration sur des produits basiques, à faible prix de vente, en pratiquant quasi exclusivement le négoce de produits achetés finis dans des pays à bas coûts de facteurs de production ; dans ce cas de figure, la démarche de recherche et développement est abandonnée et l'investissement marketing et commercial est limité à son minimum ;
- le développement de produits de bonne qualité, positionnés en cœur de gamme ; il suppose un engagement d'innovation, pour alimenter les gammes et animer les linéaires, relayé par une politique marketing, une communication publicitaire d'accompagnement des nouveaux lancements et un service au client ;
- la focalisation sur des produits à forte valeur ajoutée, fondée sur une solide démarche d'innovation et de différenciation ; à ces produits d'exception, très haut de gamme et bénéficiant d'un design extrêmement soigné, sont attribuées des forces de vente dédiées, qui développent un vrai partenariat avec des réseaux de distribution sélectifs.

Les segments de cœur et de haut de gamme sont ceux qui, par l'innovation et l'expertise, redynamisent le marché et permettent de différencier l'offre face à des produits standard de plus en plus banalisés, issus d'une production de masse à bas prix. Ils apportent de vrais « plus » produits : innovations de rupture, facilité d'utilisation des produits, performances technologiques, gain de temps, ergonomie et design, astuces de rangement, etc., tangibles pour le consommateur. L'innovation se traduit ainsi sur le marché par une montée en gamme des produits et elle se mesure, pour les fabricants, à l'amélioration de leur mix-produits. C'est clairement la stratégie du Groupe SEB qui, leader du secteur, s'attache non seulement à défendre la qualité de l'offre en petit équipement de la maison, mais aussi à contribuer au progrès.

## UNE CONCURRENCE MULTIPLE

Dans ce secteur d'activité, peu de concurrents sont présents globalement. Parmi les principaux groupes dans le monde ayant tout ou partie de leur activité dans le secteur du petit équipement de la maison, on peut citer notamment :

- de grands groupes multi-activités comme Philips, Procter & Gamble (Braun), Electrolux, Bosch Siemens ou encore le japonais Panasonic (ex Matsushita) qui est toutefois surtout présent en Asie et en Amérique du Nord ;
- des groupes américains, spécialisés en petit électroménager, qui se déploient à l'international comme Salton/Applica, Conair ou des européens comme DeLonghi, Glen Dimplex ou Saeco ;
- des groupes américains presque exclusivement présents sur le continent américain, tels que Jarden Corp (Sunbeam, Mister Coffee...), Hamilton Beach/Proctor Silex, ainsi que Newell/Rubbermaid (Calphalon) et World Kitchen dans le domaine des articles culinaires ;

- des groupes asiatiques (Midea, Joyoung, Airmate...) qui, au-delà de la sous-traitance pour le compte d'autres acteurs du métier, produisent et commercialisent de plus en plus pour leur propre compte, essentiellement en Chine ;
- des spécialistes haut de gamme qui se focalisent sur une ou deux familles de produits : Magimix, Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar, Breville...

À ces concurrents « identifiés », aux stratégies très variées s'ajoute la concurrence de produits sans marque ou vendus sous marques de distributeurs et fabriqués pour une très grande majorité en Chine. Sous l'effet des délocalisations de production de nombre d'opérateurs occidentaux et du poids de la grande distribution, cette forme de concurrence s'est fortement développée au cours des dernières années dans certains pays, en particulier aux États-Unis et en Europe.

On note par ailleurs depuis peu des diversifications de groupes spécialisés dans la grande consommation qui opèrent des incursions ponctuelles dans le domaine du petit électroménager.

# STRATÉGIE DU GROUPE ET POLITIQUE INDUSTRIELLE

1

## UNE STRATÉGIE DE LONG TERME

Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie de long terme qui s'articule autour de 4 axes majeurs :

- le **leadership produits** : dans 10 familles de produits (articles culinaires, autocuiseurs, fers/générateurs vapeur, friteuses, grille-pain, bouilloires électriques, préparateurs culinaires, machines à pain, appareils de repas conviviaux, cuiseurs vapeur), le Groupe détient la position de n° 1 mondial ; il est le n° 2 en barbecues électriques, en fours posables et en croque-gaufre ; il est 3<sup>e</sup> en cafetières (filtre et expresso) ;
- le **leadership géographique** : il est le fruit de la conjugaison d'une vaste présence internationale, construite avec ténacité et patience, et de positions de leadership régional fort s'appuyant sur la puissance et la notoriété des marques ;

- le **service au client** est devenu un enjeu crucial ; face à une distribution structurée, concentrée et internationale, donc puissante et exigeante, le Groupe doit pouvoir assurer un niveau de service irréprochable : qualité des produits, ponctualité des livraisons, réassorts – à travers la Gestion Partagée des Approvisionnements, notamment –, logistique... ;
- la **compétitivité** : elle est le gage de la pérennité de l'entreprise et le Groupe adapte en permanence ses structures – industrielles, logistiques, administratives... – afin de pouvoir s'appuyer sur des standards parmi les meilleurs du monde et d'inscrire sa compétitivité dans la durée.

2

3

4

5

6

## POLITIQUE INDUSTRIELLE

En 2008, le Groupe SEB a fabriqué 65 % des produits qu'il a commercialisés. À l'issue du plan de réorganisation industrielle mené en France en 2006 et 2007, l'outil industriel est composé de 21 sites industriels au total dans le monde (correspondant en fait à 27 usines), avec 42 % de la production réalisés en Europe, 2 % aux États-Unis et 21 % dans les pays à bas coûts (Brésil, Colombie, Chine et Russie). Le solde, soit 35 %, a été externalisé (« sourcing »), essentiellement en Chine (30 %).

La politique industrielle du Groupe SEB a pour objectif d'améliorer en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme. Elle se déploie selon 3 axes :

- fabrication en Europe de produits à fort effet d'échelle pour lesquels le Groupe SEB détient des positions de leader et s'appuie sur des barrières technologiques en matière de concept produits (amélioration du mix-produits justifiant un prix de vente plus élevé des produits) ou de process (permettant d'abaisser le prix de revient) ;

- fabrication dans les sites hors d'Europe de produits à fort effet d'échelle et pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et process) ; fabrication dans ces mêmes sites des produits vendus localement ;
- sourcing pour les produits banalisés et/ou pour lesquels le Groupe ne peut pas faire jouer d'effet volume.

Dans ce contexte, les usines européennes deviennent de plus en plus des pôles de compétence technologique, spécialisés dans une famille de produits, et pilotant la recherche et le développement dans le domaine. Les sites internationaux sont multi-activités car ils doivent être capables d'alimenter les besoins locaux des filiales commerciales. Le sourcing de produits finis fait partie intégrante de la démarche de compétitivité entreprise et il a été largement développé au cours des dernières années pour des produits basiques et banalisés pour lesquels le Groupe ne peut plus apporter de valeur ajoutée technologique ou industrielle.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe capitalise fortement sur l'innovation, qui constitue un vecteur puissant de différenciation et de gains de parts de marché. Il mène à ce titre une politique active de Recherche et Développement <sup>(1)</sup>, en concentrant ses moyens sur les process industriels et sur les produits. Cette démarche s'est concrétisée en 2008 par le dépôt de 110 brevets et de 404 enveloppes Soleau (le Groupe est le 20<sup>e</sup> déposant de brevets en France et il compte plus de 1 000 brevets actifs), ainsi que par le lancement de 190 nouveaux modèles et produits. Dans le portefeuille de nouveaux produits (produits dont les lancements datent de moins de 18 mois), on compte plusieurs avancées conceptuelles majeures et porteuses d'avenir : la friteuse presque sans huile Actifry, la fontaine à eau chaude instantanée Quick & Hot, l'aspirateur Silence Force, puissant et silencieux... Le Groupe s'attache également à intensifier son implication technologique et marketing dans les partenariats qu'il développe avec de grandes entreprises agro-alimentaires ainsi qu'avec des chefs cuisiniers de renom ou encore avec des labels prestigieux, comme par exemple l'agence de mannequins Elite. Ces partenariats constituent des relais importants de croissance pour l'avenir et ont représenté en 2008 environ 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, comprenant les ventes de machines Nespresso, de Dolce Gusto, de BeerTender, de coffrets de coiffure Elite, d'articles culinaires Jamie Oliver et de produits Emeril.

Parallèlement, le Groupe SEB met en œuvre une politique d'achats rigoureuse, intensifiant la globalisation, la standardisation et la délocalisation de ces derniers, afin d'optimiser les coûts. Il s'appuie sur un panel de 312 fournisseurs de matières et composants, soigneusement sélectionnés et testés par la Direction des Achats qui les agrée et les recommande ensuite aux sites de production. Les fournisseurs les plus importants font l'objet d'une revue de performances qui a réellement démarré en 2007 mais qui a été renforcée à partir de 2008. Elle analyse en détail tous les facteurs-clés de qualité en matière d'achat : la ponctualité des livraisons, la performance, la qualité intrinsèque des matières et produits (composants, sous-ensembles) livrés, le prix... mais aussi les engagements d'actions de progrès. Ces dernières couvrent aussi bien la productivité pure que la valeur ajoutée et les solutions apportées par les fournisseurs. Le Groupe cherche en effet à entretenir des relations durables de collaboration avec eux, en les intégrant dans une démarche de développement produits et de prestation de service, de productivité et de compétitivité qui va bien au-delà du simple approvisionnement.

1

2

3

4

5

6

(1) Des informations chiffrées précises sur la Recherche et le Développement sont détaillées dans la note 15 annexe aux états financiers.

# RAPPORT DE GESTION 2008

Les facteurs de risques ainsi que les informations sociales et environnementales sont présentés dans les sous-chapitres suivants.

1

## FAITS MARQUANTS 2008

2

### ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

Après un premier semestre plutôt porteur, l'environnement économique a marqué des signes de faiblesse à partir du 3<sup>e</sup> trimestre pour se dégrader fortement en fin d'année. La crise bancaire majeure qui a éclaté au cours de l'été est devenue rapidement financière et boursière, avant de toucher l'économie réelle et d'affecter l'activité des entreprises. Ce retournement conjoncturel a eu un impact différé dans le petit équipement de la maison et le Groupe SEB a au demeurant « résisté » longtemps avant d'être rattrapé par le marasme ambiant à partir du mois de novembre. La crise de confiance profonde des investisseurs, largement médiatisée et alimentée par des flux d'information de plus en plus adverses, s'est diffusée à l'échelle de la planète, entraînant notamment les distributeurs et les consommateurs dans une spirale négative, avec comme catalyseur le rétrécissement du crédit. Pays émergents et pays matures semblent être sur un pied d'égalité face à cette crise majeure, inédite.

Dans ce contexte, le marché du petit équipement domestique a été à la fois moins touché et plus tardivement. Avec un prix d'achat moyen de 55 € environ, il répond davantage à une logique d'achat spontané ou de remplacement qu'à un investissement lourd pour les ménages. Par ailleurs, en dépit des aléas, les consommateurs ont confirmé leur intérêt pour les innovations technologiques majeures et les produits à forte valeur ajoutée ou porteurs de statut, y compris sur les dernières semaines de l'année, plus tendues mais tirées par les fêtes. Les marques ont maintenu, voire amélioré, leurs parts de marché en 2008. C'est le cas notamment du Groupe SEB, qui a conforté ses positions dans de nombreux pays, et notamment en Europe occidentale.

La chute des bourses mondiales a abouti à des valorisations des sociétés totalement déconnectées des performances, de la santé financière et du potentiel des entreprises. Sanctionnée plus tardivement, l'action SEB a perdu 50 % de sa valeur sur 2008 (les indices français étant à - 40 % environ), cumulant les faits d'être une valeur de consommation, avec une forte exposition aux pays émergents et dépendante de la distribution. Pour autant, le Groupe maintient le cap et poursuit ses axes de développement, au-delà des aléas ponctuels qu'il rencontre. L'ampleur de la crise actuelle aura sans nul doute un impact sur l'activité, mais les fondamentaux de l'entreprise ne sont pas altérés ; la valorisation boursière actuelle, inférieure à 1 milliard d'euros, ne reflète absolument pas les actifs, la solidité et le potentiel du Groupe.

3

4

5

6

### DEVICES

Après un exercice 2007 qui avait déjà été marqué par un effet devises fortement négatif sur les ventes, l'année 2008 s'est inscrite dans la même veine : un 1<sup>er</sup> trimestre très négatif, à - 18 M€, dans la continuité de la fin 2007, une accentuation du phénomène au 2<sup>e</sup> trimestre (- 23 M€), une légère atténuation au 3<sup>e</sup> trimestre avec un impact de - 18 M€ et un gros ralentissement du mouvement au 4<sup>e</sup> trimestre, qui pèse pour - 10 M€. Cet effet négatif de 10 M€ est composé d'évolutions très contrastées et brutales (poussée du yen et remontée du dollar américain, mais dépréciation forte du real brésilien, du rouble, du peso mexicain...). Sur l'ensemble de l'année, l'effet devises sur le chiffre d'affaires s'élève donc à - 69 M€ (contre - 39 M€ en 2007).

Cet effet résulte de la dépréciation en 2008 de la grande majorité des principales devises de fonctionnement du Groupe avec les précisions suivantes :

Sur la base du taux de change moyen 2008, le dollar a perdu 6,9 % face à l'euro, malgré un rebond notable - de 9,9 % - au 4<sup>e</sup> trimestre 2008. C'est la devise la plus impactante pour le Groupe.

Sur la livre sterling, la dépréciation continue s'est amplifiée régulièrement au fil des trimestres, pour aboutir à un recul de 14 % face à l'euro en moyenne (- 23 % sur le taux de fin d'année). Il en est de même pour le peso mexicain, qui a perdu 8,3 % face à l'euro sur l'année.

Le won coréen, le rouble et la livre turque se sont affaiblis tout au long de l'année alors que le real brésilien s'est apprécié pendant 9 mois pour s'effondrer de 14 % au 4<sup>e</sup> trimestre, le bilan final de l'année étant un repli de - 0,8 % par rapport à l'euro.

Après la forte baisse de 2007, le yen s'est stabilisé sur les 3 premiers trimestres et s'est redressé très fortement au 4<sup>e</sup>, pour une moyenne à + 5,9 % face à l'euro en 2008.

Les deux autres devises qui se sont appréciées face à l'euro sont le zloty polonais et le yuan chinois.

Cet affaiblissement quasi généralisé des devises face à l'euro constitue un enjeu majeur de compétitivité et de rentabilité de nos filiales locales. Il en va de même pour l'appréciation du dollar qui, si elle se poursuit, aurait un impact bénéfique sur les ventes, mais négatif sur les achats réalisés dans cette devise. Un niveau plus modéré de l'euro par rapport au dollar devrait en revanche avoir un impact favorable sur la compétitivité des sites de production européens.

## MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe l'expose aux fluctuations de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre, le pétrole et les plastiques, ainsi que la pâte à papier. Après 3 années de hausse quasi continue des prix sur les métaux et les sommets de cours enregistrés en 2007 et début 2008, le 3<sup>e</sup> trimestre a marqué un brutal retournement de tendance, avec une détente sur les prix. Celle-ci concerne toutefois davantage les métaux cotés (aluminium, nickel...) que les métaux non cotés (l'acier, par exemple), qui sont restés à des niveaux de prix élevés.

Sur l'ensemble de l'année, le cours moyen de l'aluminium a été de 2 570 USD la tonne (2 640 USD en 2007), celui du nickel de 21 027 USD la tonne (37 180 USD en 2007, avec toutefois une très forte volatilité et des pics à plus de 50 000 USD la tonne) et celui du cuivre de 6 950 USD la tonne (7 126 USD en 2007). La tendance à la baisse s'est accélérée depuis sur tous ces métaux, dont les cours à fin janvier 2009 montrent globalement une division par 2 par rapport aux moyennes de 2008. Il faut toutefois rester prudent face à ces marchés très volatils qui enregistrent des fluctuations très importantes sur des périodes parfois courtes. Cette volatilité n'a pas d'impact direct et immédiat sur le Groupe, qui poursuit sa politique de couverture pluri-annuelle afin de mieux maîtriser son exposition aux matières premières en lissant les effets des évolutions parfois erratiques des cours des métaux, notamment.

Parallèlement, les mouvements erratiques sur le prix du baril de pétrole ont eu des répercussions sur les prix des plastiques et sur le fret, qui a fortement augmenté en 2008. La baisse des cours du brut sur la fin 2008 devrait engendrer des réductions de coûts importantes en 2009, notamment sur le fret maritime.

## INTÉGRATION DE SUPOR

Le 21 décembre 2007, une Offre Publique Partielle d'Achat clôturait le processus de prise de contrôle de la société chinoise cotée Supor, engagé en août 2006 par la signature d'un accord entre le Groupe SEB et la famille fondatrice Su. À fin 2007, le Groupe SEB contrôlait ainsi 52,74 % de Supor dont il détenait déjà 30 % du capital depuis le 31 août. Mise en équivalence à hauteur de 30 % sur 4 mois en 2007, Supor est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Dans le cadre de l'intégration de Supor au Groupe SEB, le Conseil d'administration de Supor a été recomposé et compte depuis janvier 2008 une majorité de représentants du Groupe SEB. Parallèlement, le processus d'intégration de la société a été engagé et s'articule autour de 2 comités opérationnels :

- le Comité stratégique, composé des membres du Comité Exécutif du Groupe SEB et des principaux membres de la Direction Générale de Supor, définit et pilote les orientations stratégiques de Supor, d'une part, et détermine les axes prioritaires d'intégration d'autre part ;
- le Comité d'intégration, composé des membres de la Direction Générale de Supor, met en œuvre les décisions du Comité stratégique et réalise concrètement l'intégration.

Le premier a identifié et retenu 10 projets stratégiques dont 6 sont prioritaires :

- le développement export de Supor ;
- son expansion en Asie du Sud-Est ;
- 2 projets de transferts mutuels de produits et de technologies entre Supor et le Groupe, à la fois en articles culinaires et en petit électroménager ;
- l'ajustement de la politique de sous-traitance de Supor ;
- la stratégie industrielle adoptée.

Le processus comprend également 6 projets d'intégration concernant la productivité des usines, les procédures de R&D, l'optimisation des achats ainsi que l'homogénéisation des process Finance, Ressources Humaines et Systèmes d'Information.

L'année 2008 aura été centrée sur l'arrimage et l'intégration de Supor au Groupe SEB. La mise en cohérence réussie d'un certain nombre de process essentiels et la collaboration active et fructueuse des équipes Groupe et locales de Supor ont permis de faire des avancées significatives dans plusieurs projets prioritaires d'intégration :

- la production jusque-là externalisée de certains articles culinaires a été transférée chez Supor, vers le site de Yuhuan, ce qui a permis de compenser la baisse d'activité attendue en sous-traitance ;
- après une période de mise en place et de tests, un premier transfert technologique important sur les articles culinaires est en cours sur le site de Yuhuan, avec l'arrivée de Thermospot (témoin de température), qui permettra d'enrichir l'offre de Supor sur le marché domestique chinois ;
- des améliorations significatives ont été apportées à l'organisation industrielle et à la productivité des usines de Supor : économie de 30 % sur la productivité de la main-d'œuvre directe grâce à la mise en place de lignes d'assemblage flexibles (sites de Hangzhou et Dongguan) ; doublement de la capacité en articles culinaires anodisés à Hangzhou pour un montant 10 fois inférieur à l'investissement initialement prévu ; économies réalisées sur les investissements des nouvelles usines du Vietnam et de Shaoxin grâce à la rationalisation des plans de ces unités... ;
- la collaboration des équipes des achats du Groupe SEB et de Supor s'est traduite par l'identification de sources de réduction des coûts et par la définition d'un plan d'action qui permettra de dégager des économies substantielles pour tous ;
- le développement de la marque Supor au sein du réseau commercial du Groupe SEB en Asie du Sud-Est sera mis en œuvre à travers un plan de lancement qui a été défini pour la Thaïlande, la Malaisie, Singapour, Hong-Kong et Taïwan ;
- les process prioritaires ont été harmonisés, notamment en matière de systèmes d'information, afin de connecter Supor au Groupe SEB, ainsi que dans la fonction Finance, afin de disposer d'un reporting financier complet et homogène avec les autres filiales et d'aligner le process budgétaire de Supor sur celui du Groupe ;
- en adéquation avec la stratégie des marques du Groupe SEB, une nouvelle plateforme de marque Supor et un nouveau logo ont été conçus et sont mis en œuvre depuis le mois de mars 2009.

Toutes ces actions seront bien entendu poursuivies en 2009, et complétées par de nouvelles avancées sur d'autres projets.

1

2

3

4

5

6

## ÉVOLUTION DE LA DÉTENTION DE SUPOR

1 Suite au succès de l'Offre Publique d'Achat réalisée par le Groupe SEB en novembre-décembre 2007 sur les actions de Supor, la part de flottant dans le capital de Supor (11 %) n'était plus conforme à la réglementation boursière chinoise (25 % exigés pour les sociétés dont le capital est constitué de moins de 400 millions d'actions, 10 % pour les sociétés à plus de 400 millions d'actions). Or, avec quelque 216 millions d'actions en circulation, Supor était dans le premier cas de figure. La cotation a ainsi été suspendue après la clôture du 17 janvier 2008 dans l'attente d'une régularisation de la situation. Celle-ci a été réalisée le 28 mars, par le biais d'une division par 2 du nominal de l'action Supor, portant le nombre d'actions en circulation à plus de 432 millions. La société se trouvait ainsi de nouveau en conformité avec la réglementation boursière chinoise. La cotation du titre a donc repris le 28 mars, avec un cours de 22,92 RMB, contre 50,93 RMB lors de la dernière cotation du 17 janvier avant division du nominal.

2 Par ailleurs, le Groupe SEB a eu en mai 2008 l'opportunité d'optimiser son contrôle de Supor à travers l'acquisition d'intérêts minoritaires détenus par une société de Hong-Kong dans trois filiales importantes de Supor. Menée rapidement et dans des conditions financières intéressantes, l'opération ne change pas le taux facial de détention de Supor, mais elle permet d'améliorer sensiblement la part de résultat de Supor consolidée dans les comptes du Groupe SEB. Elle fait ressortir un goodwill supplémentaire de 34 M€ sur Supor.

3 Dans le même temps, certains membres du management de Supor ont exercé au 2<sup>e</sup> trimestre des stock-options qu'ils possédaient, ce qui a eu un impact dilutif sur le taux de détention du Groupe SEB. Après exercice nous détenons 51,31 % du capital de Supor. Il est à noter que toutes les stock-options existantes ont été exercées, et qu'il n'y a donc pas de risque de dilution additionnelle du Groupe SEB au capital de Supor.

## DIVISION PAR 3 DU NOMINAL DE L'ACTION

4 Le 16 juin 2008, le Groupe SEB a procédé à la division par 3 du nominal de son titre suite à la proposition du Conseil d'administration du 12 février 2008 et de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai. Cotée

depuis plus de 18 mois au-dessus de 100 €, l'action SEB faisait partie des plus chères du SBF 120. L'opération de division du titre avait pour objectif de ramener le cours de l'action à un niveau plus proche de la norme du marché, améliorant ainsi son accessibilité à un plus grand nombre d'actionnaires et augmentant sa liquidité. Les actions nouvelles ont les mêmes droits que les actions anciennes quant aux droits de vote et aux droits à prime de fidélité. Pour l'actionnaire, l'opération est neutre, sans démarche, sans frais et sans conséquence sur la valeur de son portefeuille.

5 Le 16 juin 2008, le nominal de l'action est ainsi passé de 3 € à 1 € et le nombre d'actions composant le capital a été multiplié par 3, passant de 16 960 186 actions à 50 880 558 actions. Après une clôture à 125,31 € le vendredi 13 juin, l'action a ouvert la séance du lundi 16 juin avec un cours, après division par 3, de 42 €. Pour mémoire, le cours de clôture du 31 décembre 2007 était de 124,41 €, soit après division 41,47 €.

## LE GROUPE SEB SIGNE UN SCHULDSCHEIN DE 161 M€

6 Dans un marché du crédit qui s'est tendu à partir du milieu de l'année et est devenu moins liquide, notamment pour les capitalisations moyennes, le Groupe SEB a recherché des solutions alternatives afin d'élargir ses sources de financement. Émetteur régulier de billets de trésorerie (programme de 600 M€), il visait en particulier le rallongement de la maturité de ses financements. Il a ainsi mis en place, courant août, une solution de type Schuldschein.

Placement privé, le Schuldschein permet de diversifier les contreparties de l'émetteur. Pour le Groupe, les avantages du Schuldschein sont multiples : grande flexibilité, notamment en termes d'échéances, documentation simplifiée, délai d'émission raccourci et surtout absence de « covenant » (clause de respect de ratios financiers déterminés), comme pour l'ensemble de ses crédits ou engagements de crédit à moyen et long terme.

L'opération a été un succès, le placement effectif (161 M€) ayant dépassé l'objectif (150 M€). En outre, sur des échéances 5 et 7 ans (2013 et 2015), le Groupe a obtenu des conditions très voisines de celles accordées aux grandes capitalisations. Cet instrument est venu optimiser encore l'architecture financière du Groupe.

## COMMENTAIRES SUR LES VENTES

(en millions d'€)	2007	2008	Variation 2008/2007 en %		
			Parités courantes	Parités constantes	Périmètre & parités constants
France	640	668	+ 4,3	+ 4,3	+ 4,3
Autres pays d'Europe occidentale	718	735	+ 2,3	+ 4,2	+ 1,3
Amérique du Nord	402	394	- 1,8	+ 4,8	+ 0,6
Amérique du Sud	274	269	- 1,9	+ 0,3	- 0,1
Asie Pacifique	210	498	+ 137,1	+ 142,3	+ 13,2
Europe centrale, CEI et autres pays	626	666	+ 6,4	+ 8,7	+ 8,7
<b>TOTAL</b>	<b>2 870</b>	<b>3 230</b>	<b>+ 12,5</b>	<b>+ 15,0</b>	<b>+ 4,2</b>

Chiffres arrondis.

% calculés sur chiffres exacts.

2008 s'est caractérisée par un environnement économique contrasté, tant au plan géographique que dans le temps. Globalement porteuse au 1<sup>er</sup> semestre, malgré une politique de fort déstockage de la part des distributeurs qui a freiné les réassorts, la conjoncture s'est tendue au 3<sup>e</sup> trimestre pour subir une nette dégradation sur les 6 dernières semaines de l'année. Pour le Groupe SEB, après un démarrage très robuste début 2008 et une bonne tenue au 2<sup>e</sup> trimestre, l'activité s'est ralentie à partir de l'été dans certains pays, avec un coup d'arrêt marqué à partir de la mi-novembre dans plusieurs marchés importants. Dans ce contexte, le Groupe SEB a réalisé en 2008 des ventes de 3 230 M€, en progression de 12,5 % à parités courantes et de 15 % à parités constantes. Cette performance peut être détaillée comme suit :

- une croissance organique, à taux de change et périmètre constants (hors Supor), de 4,2 % sur l'année – pour mémoire, elle était de 8,6 % en 2007 –, issue principalement d'effets mix et prix favorables. Les volumes sont en revanche neutres du fait du fort ralentissement de l'activité au 4<sup>e</sup> trimestre. Ce niveau de croissance organique est néanmoins très satisfaisant compte tenu du contexte dans lequel il s'inscrit, et il figure parmi les bons scores historiques du Groupe SEB. On notera au demeurant que le 4<sup>e</sup> trimestre, bien que marqué par les premiers effets de la crise, reste positif avec une croissance organique de 1,3 % ;
- un effet périmètre de 308 M€ qui provient de l'intégration, en année pleine, de la société chinoise Supor, non consolidée en 2007 ;
- un effet devises de - 69 M€, bien plus impactant que les - 39 M€ enregistrés en 2007, et qui provient majoritairement des dépréciations du dollar – malgré la remontée de fin d'année –, du won coréen, de la livre sterling, du rouble, de la livre turque et du peso mexicain. Le real brésilien a pour sa part contribué modestement à l'effet négatif, tandis que le yen japonais et le zloty polonais, à l'inverse, se sont appréciés et ont eu un impact positif.

2008 a, en parallèle, été jalonnée d'incidents de parcours qui ont été préjudiciables à l'activité du Groupe. Au-delà des phénomènes saisonniers comme les conditions météorologiques (mauvais été au Brésil pénalisant l'activité ventilateurs, neige paralysant l'usine chinoise de Wuhan en février...) ou comme des problématiques logistiques spécifiques (chez All-Clad par

exemple), des facteurs exogènes plus structurels ont impacté les ventes du Groupe. Ainsi, le recul de la consommation et le rétrécissement du crédit affectent le secteur de la distribution, mettant certains de nos clients en difficulté, avec à la clé des ruptures ou des réductions de commandes, des retards de paiement, des fermetures de magasins voire des dépôts de bilan. Le Groupe a dû faire face à ce type de problème en Espagne, en Russie, au Brésil et aux États-Unis notamment. Au Moyen-Orient, la situation financière délicate de notre agent importateur distributeur d'une part et l'embargo envers l'Iran se sont traduits par une activité très faible sur la zone.

### PERFORMANCE PRODUITS

La majorité des activités a contribué à la bonne performance du Groupe grâce à l'élargissement de l'offre et à la poursuite du développement international des produits champions de 2007 (friteuse Actifry, machine multi-boissons Dolce Gusto, aspirateur Silence Force, fontaine à eau chaude Quick Hot, machines à pain...). Les performances sont néanmoins plus contrastées qu'en 2007.

Parmi les fortes contributions à la croissance organique du Groupe :

- **la cuisson électrique** a connu une année exceptionnelle, tirée par les friteuses – grâce en particulier à Actifry dont les ventes ont avoisiné 700 000 pièces –, les machines à pain, les cuiseurs vapeur – avec Vitacuisine, autre pilier de la gamme Nutrition Gourmande – et les mijoteurs aux États-Unis. Les croque-gaufres restent également sur une tendance très positive ;
- **en entretien de la maison**, les ventes sont en forte croissance, soutenues par la très grande réussite de Silence Force et de sa déclinaison Compact, qui entraîne dans son sillage les autres gammes d'aspirateurs traîneaux ;
- **la préparation des boissons** a été dynamisée par le café portionné – Dolce Gusto, en partenariat avec Nescafé (plus d'un million de pièces vendues en 2008), et Nespresso –, et le concept de fontaine à eau chaude Quick Cup/Quick & Hot. Le segment des machines expresso reste également porteur et le Groupe y performe bien.

Ayant enregistré une croissance plus modeste :

- **le soin du linge** évolue dans un contexte plus tendu, notamment les fers, qui doivent faire face à une concurrence accrue de produits d'entrée de gamme. Le Groupe doit sa légère progression aux générateurs vapeur Express et Pro Express anti-calc de Tefal, aux nouveaux modèles de fers et au succès des défroisseurs aux Etats-Unis ;
- **les articles culinaires** où le Groupe poursuit sa politique de généraliste avec une offre large, internationale et innovante (revêtement, équipement, traitement des métaux...), couvrant tous les segments de prix et tous les matériaux. Le cœur de gamme est resté très actif, alors que les articles « premium » ont marqué le pas en 2008 (All-Clad aux États-Unis, notamment). La famille autocuiseurs a très bien performé.

En repli par rapport à 2007 :

- **ralentissement en soin de la personne.** Le bon développement sur les nouveaux marchés est contrebalancé par une activité plus difficile en Europe en épilation et en soin du cheveu, avec un glissement des tendances – des appareils à brushing vers les lisseurs – et une concurrence beaucoup plus vive. Parallèlement, les pèse-personnes ont connu une activité positive sur l'année ;
- **en préparation des aliments**, une activité en baisse du fait d'un renouvellement de l'offre intervenu seulement en fin d'année, des difficultés rencontrées en Arabie Saoudite avec notre agent importateur, et de la baisse d'activité au Brésil et, depuis la mi-novembre, en Russie ;
- **pour l'activité confort de la maison** l'année a été très difficile du fait, principalement, des conditions météorologiques défavorables en Amérique du Sud qui ont entraîné une forte mévente de ventilateurs.

L'innovation a constitué cette année encore le support de la croissance du Groupe tant par le renouvellement des gammes – près de 190 nouveaux modèles et produits – que par l'introduction de nouveaux concepts : générateur de vapeur Pro Express anti-calc, aspirateur Silence Force compact... En outre, les gammes transversales portées par les marques du Groupe sont en plein essor, conçues autour d'un design spécifique, d'une offre homogène sur différentes familles de produits ou encore d'une réponse à une préoccupation du consommateur.

## PERFORMANCE GÉOGRAPHIQUE

### Détail de l'activité 2008 par zone géographique :

Très tonique sur les 4 premiers mois de l'année, le marché français du petit électroménager s'est ralenti progressivement ensuite pour connaître un dernier trimestre heurté, avec un point bas en novembre et une tenue plutôt satisfaisante en décembre. Au final, malgré les déstockages massifs opérés par les distributeurs – qui ont freiné l'activité des fabricants – et les effets induits de la crise sur la consommation, notamment en fin d'année, 2008 s'est terminée sur une croissance du marché de 3,3 % (statistiques Gifam). Les articles culinaires ont connu une évolution assez voisine. Sur l'ensemble du marché du petit équipement de la maison, le dernier trimestre s'est cependant caractérisé par une forte bataille sur les prix, y compris sur les produits phares du marché pour lesquels la distribution a fait d'importantes promotions.

À l'instar de 2007, le Groupe SEB a surperformé le marché en 2008, gagnant des positions en friteuses grâce à Actifry (300 000 pièces vendues, + 75 %), en aspirateurs grâce à Silence Force – qui a permis à Rowenta de prendre le leadership du marché en France –, en machines à pain, avec un grand succès commercial du modèle Baguette, en repassage (fers et générateurs, avec un très bon démarrage des fers Ultimate et des stations vapeur anti-calc), en pèse-personnes... Il a en outre enregistré des ventes solides en expresso ainsi que dans les articles culinaires. L'activité a été plus tendue en robots, où les nouveautés, lancées récemment, n'ont porté leurs fruits qu'en fin d'année, ou en appareils de coiffure, où notre chiffre d'affaires a progressé mais nos parts de marché se sont légèrement effritées du fait d'une concurrence accrue, principalement. Elle s'est inscrite en recul en cafetières filtre, en ventilateurs et en épilation.

Après le renforcement de ses investissements marketing et publicitaires ces deux dernières années, le Groupe a maintenu son effort, notamment autour des fêtes de fin d'année. Cela lui a permis d'accroître la visibilité des marques et de ses produits, aussi bien à travers les spots télévisuels que dans le cadre des opérations de marketing organisées dans les points de vente.

Dans les autres pays de l'Europe occidentale, l'activité a été hétérogène, à la fois sur un plan géographique et dans le temps, avec toutefois une caractéristique commune, le phénomène de déstockage de la part des distributeurs, comme en France. Pour autant, en dépit de cette situation, le bilan de l'année est globalement meilleur qu'anticipé, avec une amélioration quasi généralisée des parts de marché du Groupe sur la zone et une croissance organique des ventes de 1,3 %. Celle-ci a pu être obtenue grâce à un redressement sensible au 4<sup>e</sup> trimestre, après un 3<sup>e</sup> trimestre morose, en retrait à structure et parités constantes. Plus spécifiquement elle résulte de la conjugaison d'évolutions diverses :

- une activité en croissance soutenue en Allemagne, tirée par une excellente fin d'année réalisée dans un environnement économique qui s'est assez bien tenu. La dynamique est issue des gros succès commerciaux d'Actifry, de Dolce Gusto, des machines expresso full-automat ou encore des générateurs vapeur Tefal, ainsi que du lancement réussi de Nespresso Aerocino ;
- une très belle performance en Autriche, et de nouvelles avancées au Portugal, en Espagne et en Grèce sur l'année, malgré une dégradation très nette des conditions de marché depuis l'été 2008 qui a fragilisé certains distributeurs, notamment en Espagne. Les trois premiers pays ont toutefois réalisé un 4<sup>e</sup> trimestre en croissance qui s'appuie sur les produits vedettes du Groupe ;
- une croissance satisfaisante aux Pays-Bas, où un second semestre très tonique a plus que compensé un début d'année lent. L'introduction simultanée, en octobre, de deux produits phares, Actifry et Dolce Gusto, a apporté un relais puissant à la bonne marche des générateurs, des fers et des articles culinaires ;
- un repli de l'activité en Italie à périmètre constant, dans une conjoncture maussade et un marché du petit équipement de la maison en baisse, notamment sur les dernières semaines. Si les « piliers » du Groupe ont contribué positivement aux ventes, la situation est tendue en soin du linge, en préparation culinaire et sur Lagostina, qui souffre notamment de l'effondrement des listes de mariage en Italie ;



- une quasi-stabilité du chiffre d'affaires à structure et parités constantes au Royaume-Uni qui résulte d'un très bon premier semestre, dynamisé par le succès immédiat de nouveaux produits phares, totalement annihilé par le second où la conjoncture économique très difficile a repris le dessus.

**En Amérique du Nord**, les dépréciations sur l'année du dollar américain (malgré le redressement de fin d'année), ainsi que du dollar canadien et du peso mexicain, brutales sur la fin 2008, expliquent l'écart entre l'évolution des ventes à parités courantes, légèrement négative, et à parités constantes, plus nettement positive. À périmètre constant, le chiffre d'affaires a progressé très légèrement grâce à la forte avance prise en début d'année, qui s'est effritée progressivement. L'activité a par ailleurs été fortement affectée par une conjoncture qui s'est tendue au fil des mois dans les 3 pays, et qui s'est concrétisée par une consommation en recul marqué et par des défaillances de distributeurs, allant de déstockages massifs aux difficultés financières ponctuelles ou structurelles, jusqu'à la faillite. Ainsi, la disparition de Linen'N Things, client important du Groupe, a entraîné la fermeture de 345 magasins aux États-Unis et 40 au Canada et a été très préjudiciable à l'activité. Celle de Mervyn's s'est traduite par la liquidation de 400 magasins. Détails de l'activité par pays :

- **aux États-Unis**, la croissance organique s'est établie à 1,6 %, le très bon début d'année n'ayant pas été totalement annulé par le fort ralentissement enregistré depuis le 3<sup>e</sup> trimestre, résultat d'une chute rapide de la consommation. La marque Krups a connu une nouvelle année difficile marquée notamment par le recentrage plus sélectif de ses circuits de distribution – avec un manque à gagner de ventes sur 2008 – et par le remplacement tardif dans l'année de la gamme café par le nouvel assortiment Dahlström. All-Clad, quant à elle, a cumulé en articles culinaires les difficultés, au plan industriel, logistique et commercial, pénalisée par une dynamique de marché interrompue et un déstockage fort de la part de ses principaux clients. Elle a en revanche réalisé des progrès importants en produits électriques (« slow cooker » – mijoteur –, gâufrier...). Rowenta, après un début d'année satisfaisant, a été rattrapée par le recul du marché du repassage et par la réduction drastique des stocks chez les distributeurs. Elle a toutefois défendu ses parts de marché et pu augmenter son prix moyen de vente, grâce en particulier à l'essor des défroisseurs et au développement progressif de la catégorie des stations vapeur. T-fal, pour sa part, a réalisé une excellente performance en 2008, s'appuyant sur la présence de Mirro WearEver en entrée de gamme pour réussir son repositionnement plus « premium » et s'arroger la place de « category manager » en articles culinaires chez un grand distributeur ;
- **au Canada**, le marché est resté difficile et volatil et le Groupe y a limité son repli sans pouvoir pour autant l'éviter. Dans un contexte concurrentiel très vif, exacerbé par les problèmes rencontrés par certains clients, nous avons cependant progressé sur le segment haut de gamme avec les marques Rowenta et All-Clad ;
- **au Mexique**, après un 1<sup>er</sup> semestre très favorable, l'activité s'est brusquement retournée au 3<sup>e</sup> trimestre, s'ajoutant à l'arrêt d'un contrat spécifique avec un distributeur, à la faillite d'un autre, puis à la chute rapide du peso. La fin de l'année a donc été difficile mais les ventes 2008 sont néanmoins en légère croissance à taux de change constant face à une base de comparaison 2007 pourtant élevée.

**En Amérique du Sud**, l'environnement économique s'est progressivement dégradé au fil des mois et l'activité du Groupe en a été affectée. Après plusieurs années de croissance soutenue ininterrompue, les ventes 2008 sont stables à taux de change constant, reflétant principalement le tassement de l'activité au Brésil – qui représente près de 80 % du chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Sud – et en Colombie. Dans ces deux pays, le Groupe a en effet souffert à la fois d'une conjoncture déprimée et de conditions météorologiques défavorables, qui se sont traduites par des méventes de ventilateurs en période estivale (début et fin d'année), sans impact pour autant sur nos parts de marché. Au Brésil, la crise s'est concrétisée par la baisse du crédit, par des réductions de stocks importantes chez les clients et par des défaillances de certains distributeurs, sans incidence financière pour le Groupe, qui bénéficiait de couvertures COFACE sur ces comptes. La dépréciation du real sur la fin de l'année a été un élément perturbateur de plus dans cet environnement complexe, favorisant la compétitivité des sites industriels brésiliens, mais entraînant des augmentations de prix des produits sourcés, à l'inverse de la situation quelques mois auparavant. Dans ce contexte difficile, le Groupe a toutefois maintenu une politique commerciale offensive, avec des lancements de nouveaux produits (ventilateur lavable Laveo, mini-robot, appareil à sandwichs...) accompagnés d'un soutien publicitaire important, avec des opérations de marketing sur les points de vente et des offres promotionnelles. Il a par ailleurs ouvert deux magasins d'usines (un Arno et un Panex) en juin et septembre, ainsi qu'un nouveau « Home & Cook » à San Paulo en novembre.

Par ailleurs, l'activité a été sous pression en Colombie pour des raisons identiques à celles qui ont prévalu au Brésil. Au Chili, où la concurrence est rude et la concentration de la distribution très élevée, le Groupe a vu ses ventes reculer du fait de pertes de parts de marché en bouilloires (importées du Brésil et plus chères que celles importées de Chine par nos compétiteurs), de l'impact négatif de la dévaluation du peso et d'augmentations de prix mal acceptées par le marché. Au Venezuela en revanche, l'activité est restée robuste malgré une conjoncture plus délicate et des tensions politiques avec la Colombie. Le Groupe a en outre réalisé de nouvelles avancées en Argentine, où il a gagné des parts de marché grâce à l'élargissement de son offre et au succès de plusieurs produits, dont la machine à pain (modèle Baguette en particulier).

**En Asie-Pacifique (Chine, Japon, Corée, Asie du Sud-Est, Australie...)**, le Groupe SEB réalise désormais plus de 15 % de ses ventes, ce qui marque un réel changement de dimension issu de l'acquisition de Supor. La croissance organique, à périmètre et taux de change 2007, s'est établie à 13,2 % sur la zone. Ce niveau de croissance a été assez linéaire sur l'ensemble de l'année, montrant que la crise mondiale n'a pas encore apporté d'inflexion majeure à l'activité en Asie-Pacifique au 4<sup>e</sup> trimestre. Plus particulièrement :

- l'activité du Groupe a été très robuste au Japon, en dépit des augmentations de prix pratiquées en début d'année pour compenser la faiblesse du yen. Elle a été tirée par les autocuiseurs, qui ont bénéficié d'une campagne gouvernementale sur les économies d'énergie mettant en avant ce produit, par les bouilloires, devenues désormais incontournables sur le marché et dont l'essor ne se dément pas, par le grand succès de la gamme Ingenio (articles culinaires à poignées amovibles) ainsi que par des ventes soutenues en fers ;

1

2

3

4

5

6

- en Corée, le développement a été très satisfaisant, s'appuyant sur des investissements marketing conséquents (par exemple en « TV shopping ») qui ont permis au Groupe de conforter ses positions. L'année s'est cependant terminée plus difficilement, la dégradation économique et la forte dépréciation du won ayant sérieusement ralenti l'activité du Groupe sur le dernier trimestre ;
- en Malaisie et en Thaïlande, le Groupe a poursuivi ses avancées : l'amélioration du pouvoir d'achat de la classe moyenne désireuse de consommer, le renforcement des équipes commerciales et l'extension de la couverture aux zones urbanisées hors capitales ont en effet été à l'origine de la croissance solide des ventes à parités constantes ;
- en Australie et en Nouvelle Zélande, après un très bon démarrage, l'activité a été plus en dents de scie sur le reste de l'année, mais pour autant, excellente au mois de décembre malgré une conjoncture plus tendue, l'imminence des grandes vacances ayant « porté » la consommation. Le Groupe continue de capitaliser sur ses produits phares, comme les articles culinaires, les cuiseurs vapeur ou les fers. Les lancements récents et a priori réussis de Quick Cup et d'Actifry ont eu peu d'impact sur les ventes 2008.
- en Chine, malgré un ralentissement marqué sur les 2 derniers mois de 2008, les ventes de Supor sur l'année ont progressé de 26 %, tirées fortement par le développement rapide des produits électriques.

L'Europe centrale, la CEI et les autres pays (Turquie et autres pays du Moyen-Orient, Afrique), excédant légèrement 20 % des ventes consolidées du Groupe, constituent une zone très hétérogène qui juxtapose des pays déjà importants dans l'activité du Groupe et à fort potentiel, des pays encore modestes en phase de développement et des régions vierges, où tout reste à faire, dans une optique plus long terme. C'est une zone émergente par essence, où l'activité 2008 a été moins homogène que par le passé et a été affectée par des variations de devises à la fois violentes et soudaines.

En Europe centrale, les principaux marchés du Groupe sont la Pologne, largement en tête car elle a bénéficié ces dernières années du développement de la grande distribution, la Tchéquie, la Hongrie et la Slovaquie. Après un bon démarrage, le Groupe a connu un passage à vide au 3<sup>e</sup> trimestre pour bien rebondir en toute fin d'année grâce aux succès commerciaux de Dolce Gusto, des machines à pain, d'Actifry...

Le marché russe s'est très bien comporté au 1<sup>er</sup> semestre, et la progression des ventes du Groupe a été robuste. Il a montré des signes de ralentissement modéré au 3<sup>e</sup> trimestre pour déraiper fortement au 4<sup>e</sup> avec pour conséquence une distribution sous pression, voire affaiblie, et un coup d'arrêt sévère porté à notre activité depuis la mi-novembre, sur plusieurs familles de produits importantes. La dépréciation importante et rapide du rouble en fin d'année a constitué un enjeu supplémentaire, à l'origine de hausses de prix. Les ventes restent toutefois en croissance sur l'année à périmètre et changes constants.

En Turquie, la dynamique du marché s'est maintenue de façon linéaire sur l'ensemble de l'année et le Groupe y a développé une activité commerciale soutenue, malgré l'effet sur notre compétitivité de la mise en place de tarifs douaniers sur les produits importés et de la dépréciation forte de la livre turque. Cette dernière nous a conduits à passer des augmentations de prix afin de préserver notre rentabilité locale mais n'a pas constitué une entrave majeure à la croissance des ventes, à deux chiffres en 2008.

En Ukraine, le Groupe a progressé de façon très satisfaisante sur l'année malgré une détérioration violente du contexte économique et une dépréciation monétaire brutale et d'ampleur qui ont fait chuter très fortement la consommation au 4<sup>e</sup> trimestre.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées en 2007 avec notre agent importateur et distributeur en Arabie Saoudite ont perduré en 2008, se traduisant par une activité quasi inexistante dans ce pays. L'embargo sur l'Iran a eu les mêmes effets. Le manque à gagner résultant de ces situations est estimé à environ 30 M€ sur 2008.

## COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS

À 341,7 M€, la marge opérationnelle 2008 du Groupe est en progression de 13,6 % par rapport à 2007 et représente 10,6 % des ventes, contre 10,5 % en 2007. Elle inclut une contribution de 29,6 M€ de la société chinoise Supor nouvellement consolidée en 2008, sur une année pleine.

À périmètre constant, le Groupe réalise donc une marge opérationnelle de 312,1 M€, en croissance de 3,7 % (10,7 % des ventes). Cette dernière résulte d'un ensemble de facteurs très hétérogènes, avec plusieurs phénomènes négatifs importants au dernier trimestre, affecté par la crise mondiale. Sur la base du périmètre constant, détail de l'évolution de la marge opérationnelle :

- la croissance organique constitue toujours un effet de levier important à l'amélioration de la marge opérationnelle ; si l'effet volume est neutre sur l'année, la progression sur 9 mois ayant été effacée par un 4<sup>e</sup> trimestre en forte baisse, l'effet prix est resté positif de 8 M€ et l'effet mix très bien orienté avec une contribution de 40 M€ ;
- la hausse des prix d'achats, de 28 M€, a eu un impact fortement négatif, principalement au second semestre. La quasi-totalité de cette hausse (25 M€) est liée à l'augmentation des prix des produits « sourcés », les fournisseurs ayant répercuté l'inflation 2007 des matières premières et des salaires en Chine, notamment, dans leurs tarifs 2008, en hausse de 6 % en moyenne ;
- les frais ont augmenté de 15 M€ par rapport à 2007, sur la base des éléments suivants :
  - le Groupe a maintenu son effort en matière de Recherche et Développement, avec des investissements de 44 M€ à structure constante, incluant un Crédit Impôt Recherche de 6 M€ dont il a bénéficié en 2008. Les frais de recherche capitalisés se sont par ailleurs élevés à 8 M€. L'investissement de Supor a été de 3 M€ ;
  - les investissements publicitaires et marketing ont encore été accrus atteignant respectivement 117 M€ et 118 M€ (contre 113 M€ et 111 M€ en 2007) pour accompagner nos prises de marché mais aussi le déploiement à l'international de nos produits champions. La croissance

modérée par rapport aux années antérieures est essentiellement due à une politique d'investissement beaucoup plus ciblée en fin d'année, marquée par l'arrêt de campagnes dans certains marchés très touchés par la crise et non réceptifs ;

- les frais administratifs et de direction générale ont été accrus avec d'une part, des coûts de service après-vente encore élevés sur des produits lancés en 2006 et posant problème, et d'autre part, des investissements réalisés en marketing stratégique et en moyens de pilotage du Groupe. Il est à noter que l'accroissement des frais s'établissait à 33 M€ sur les 9 premiers mois 2008. Le Groupe a donc procédé à des ajustements drastiques dès les premiers effets de la crise et réalisé des économies de 18 M€ au 4<sup>e</sup> trimestre ;
- l'effet devises est positif de 6 M€ seulement, à comparer avec + 15 M€ en 2007. En effet, l'impact favorable du dollar – notamment sur les achats – de 36 M€ sur l'année a été très atténué par le rebond de cette devise au 4<sup>e</sup> trimestre, où l'effet s'est avéré négatif de 15 M€. Parallèlement, la dépréciation de nombreuses devises face à l'euro s'est traduite par un effet de - 30 M€ dans les comptes du Groupe, le phénomène s'étant largement amplifié au 4<sup>e</sup> trimestre. La conjugaison des deux facteurs aboutit à un effet devises modeste en 2008.

Le résultat d'exploitation s'élève à 279,2 M€, sur la base du nouveau périmètre incluant Supor, contre 237,4 M€ en 2007. La progression de 5,1 % provient majoritairement de l'amélioration de la marge opérationnelle. À 38,2 M€, le poste Intéressement et Participation augmente de près de 5 M€ (+ 15 %), du fait notamment des bonnes performances réalisées de nouveau sur le marché France en 2008, mais il est largement atténué par la baisse des Autres produits et charges (24,3 M€ en 2008, 30,4 M€ en 2007). Ces derniers intègrent à la fois des charges de restructuration pour 13,9 M€ (derniers ajustements liés au plan de réorganisation industrielle en France de 2006-2007, rationalisation logistique importante au Royaume-Uni, regroupement de fonctions supports aux États-Unis) et des dépréciations d'actifs (« impairments ») pour 19,6 M€ se rapportant aux sites industriels d'Erbach en Allemagne (Rowenta), d'Omegna en Italie (Lagostina) ainsi qu'à l'ensemble des marques Mirro WearEver. Le poste Autres produits et charges inclut en outre une reprise de la taxe amiante provisionnée jusqu'en 2007 et relative aux sites de Moulinex repris.

Le résultat financier s'établit pour sa part à - 48,6 M€ (- 34,9 M€ en 2007), la charge d'intérêts s'élevant à - 37,9 M€ contre - 32,3 M€ l'année précédente. Cet accroissement s'explique par une augmentation de la dette moyenne du Groupe à structure constante en 2008 (691 M€, contre 471 M€ en 2007) suite principalement à l'acquisition en 2007 de la société Supor. En revanche, et malgré les effets induits de la crise sur les financements en fin d'année 2008, le Groupe a réussi à abaisser légèrement le coût de sa dette, avec un taux passé de 5,95 % en 2007 à 5,7 % en 2008, du fait essentiellement d'une détente sur les taux de financement en dollar, principale devise d'endettement du Groupe (60 % environ du montant total). Au-delà des intérêts sur la dette, le résultat financier inclut d'autres produits et charges de nature financière, et en particulier une charge de 3,8 M€ correspondant à la part inefficace des instruments de couverture des métaux (aluminium, en l'occurrence).

À 151,6 M€, le résultat net part du Groupe s'inscrit en hausse de 4,9 %, reflétant l'amélioration de la rentabilité opérationnelle et du résultat d'exploitation. Il s'entend après prise en compte des intérêts minoritaires de Supor pour un montant de 11,2 M€ et après charge d'impôt de 66,5 M€, représentant un taux de 28,9 %, inférieur à celui de 2007 (30,1 %) grâce, notamment, à l'impact favorable de l'intégration de Supor.

Côté bilan, les capitaux propres consolidés au 31 décembre 2008 se sont élevés à 1 037,6 M€, incluant les intérêts minoritaires de Supor pour 131,6 M€. Ces fonds propres s'entendent nets des actions SEB détenues en autocontrôle, dont le montant s'est encore accru en 2008 (150,7 M€ vs 108,6 M€ à fin 2007), SEB S.A. détenant à fin décembre 4 376 100 actions propres. Dans un contexte boursier marqué au second semestre par la chute libre des valeurs, le Groupe a en effet procédé à de nombreux rachats de titres (1 956 802 actions pour un montant total de 43 M€). Le renforcement des capitaux propres provient du résultat enregistré, diminué, d'une part, des dividendes versés en 2008 au titre de 2007 (46,1 M€) et d'autre part, de pertes latentes à hauteur de 45 M€ (soit 35,3 M€ supplémentaires par rapport au 31 décembre 2007) portant essentiellement sur des couvertures sur l'aluminium allant jusqu'à début 2011. Les écarts de conversion qui impactent la valorisation de la quote-part de la situation nette de certaines filiales sont à fin 2008 positifs de 9,2 M€, car la dépréciation du rouble, du won coréen, de la livre turque, du peso mexicain, etc. a été compensée par la remontée rapide au 4<sup>e</sup> trimestre du dollar américain, du yen et du yuan chinois.

Par ailleurs, la dette financière nette au 31 décembre 2008 s'élève à 649 M€ (658 M€ à fin 2007, 585 M€ en proforma avec Supor), après prise en compte d'une trésorerie de Supor de 88 M€. Au-delà des « dépenses » traditionnelles (frais financiers, impôt, dividende, investissements...), ce montant inclut également le financement de l'acquisition en mai 2008 d'intérêts minoritaires chez Supor, les rachats d'actions, pour 43 M€, des décaissements prévus, liés aux restructurations en France pour 32 M€ ainsi que la prise en charge d'une légère détérioration du besoin en fonds de roulement en valeur (17 M€) issue de la crise en fin d'année.

Sur la base d'une dette de 649 M€, le ratio d'endettement s'élève à 0,63, reflétant une situation financière solide. À 1,65, le ratio dette financière/EBITDA va dans le même sens, démontrant la capacité du Groupe à se désendetter rapidement.

L'analyse détaillée de la trésorerie et de la situation financière du Groupe est présentée dans la note 25 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les investissements 2008 se sont élevés, à structure constante, à 96 M€, contre 92 M€ en 2007. Ils sont, à l'instar des années précédentes, essentiellement corporels (à hauteur de 80 % environ), avec une répartition quasi équivalente entre les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits d'une part, et les équipements de production (mises en place de nouvelles lignes d'assemblage, presses à injecter, etc.) et/ou la remise en état des bâtiments d'autre part. Le solde de 20 % de ces investissements est constitué de frais de développement capitalisés ainsi que de logiciels informatiques liés notamment à la production. Les investissements de Supor ont été de 20 M€, portant les investissements totaux du Groupe, nouveau périmètre, à 116 M€ pour 2008. En 2009, l'investissement dans la nouvelle usine de Shaoxing sera poursuivi.

1

2

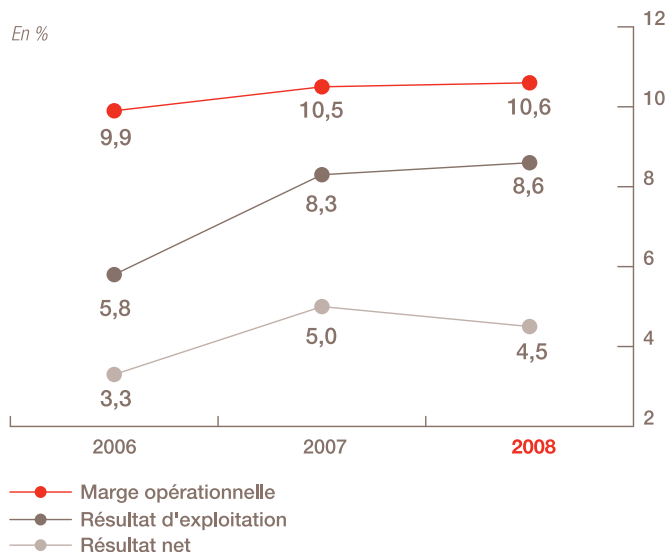
3

4

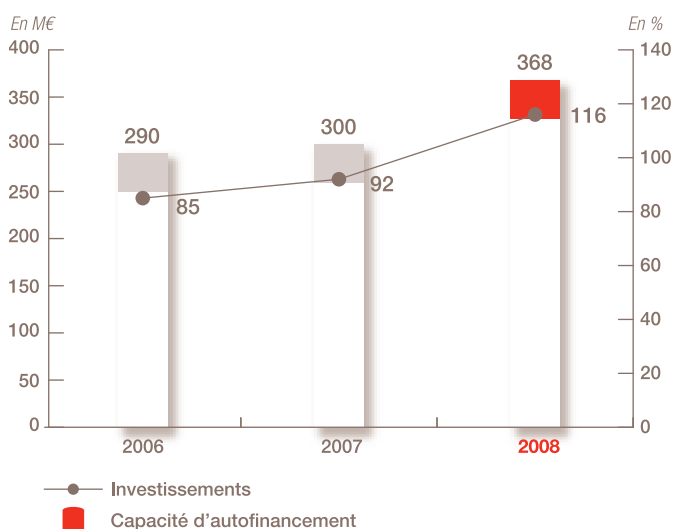
5

6

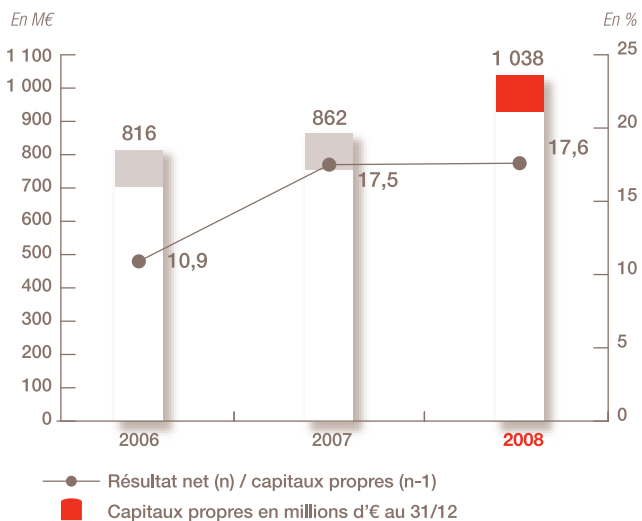
## ➔ RÉSULTATS SUR VENTES



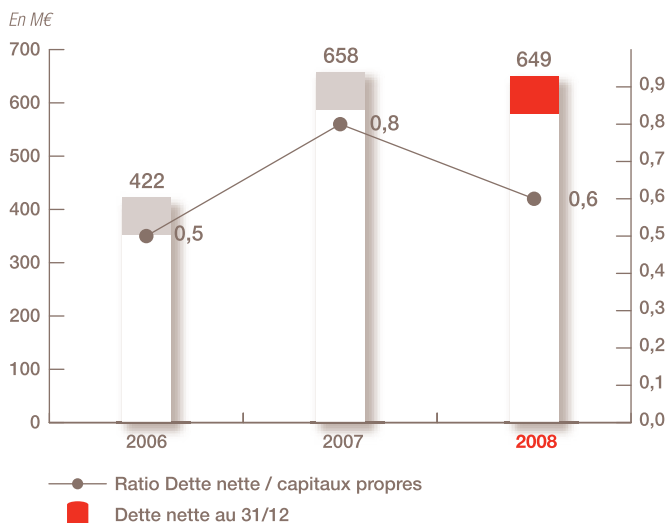
## ➔ AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS



## ➔ RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES



## ➔ DETTE FINANCIÈRE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT



## PERSPECTIVES 2009

L'année 2008 s'est déroulée dans un environnement macro-économique très mouvant : fluctuations monétaires importantes, volatilité des matières premières, ralentissement de la consommation et déstockages massifs, difficultés ou défaillances de distributeurs. S'est ajoutée à ce contexte la crise financière, devenue boursière avant de percuter l'économie réelle des entreprises. Le marché du petit équipement de la maison a résisté plus longtemps que d'autres secteurs mais a fini par être rattrapé par cette crise majeure. Pour le Groupe SEB, cela s'est traduit par une rupture de tendance nette à partir de la mi-novembre, avec un tassement brutal de son activité sur plusieurs de ses marchés importants.

2009 se présente sous des auspices difficiles, sinon défavorables. La dégradation de la conjoncture économique impacte la consommation dans de nombreux marchés, matures ou émergents. Pour autant, le secteur du petit équipement de la maison a des caractéristiques qui devraient le protéger partiellement d'un décrochage massif :

- un prix moyen d'achat des produits de l'ordre de 55 €, peu impliquant par rapport à d'autres investissements plus onéreux ;
- la tendance « cocooning » qui s'intensifie en période de crise ;
- l'aspiration au « fait maison » en matière culinaire, jugé plus goûteux, plus sain et plus économique (essor de la machine à pain, des cafetières expresso, des préparateurs culinaires et, plus récemment, renouveau de la yaourtière).

Au sein du secteur, le Groupe SEB, leader mondial, est en outre bien armé pour faire face à la crise actuelle, qui n'est pas la première qu'il traverse (crise asiatique de 1997, effondrement du marché russe en 1998, crise brésilienne en 1999, crise européenne de 2004-2005). Celle-ci se caractérise par son ampleur et sa violence mais le Groupe dispose d'atouts forts pour contrer ses effets et résister avec notamment :

- **des fondamentaux solides**, qui s'appuient à la fois sur sa politique de généraliste – avec une présence sur tous les segments du marché –, sur

son portefeuille de marques renommées, sur une démarche résolue en R&D à l'origine de la dynamique produits et sur un mix-pays équilibré. La solidité financière du Groupe et un actionariat stable permettent en outre au management de travailler dans la durée, quels que soient les aléas des marchés ;

- **une forte réactivité à la crise** qui se traduit, comme lors des crises précédentes, par des ajustements immédiats, tant au plan industriel (réorganisations réalisées chez All-Clad aux États-Unis ainsi qu'au Brésil dès le dernier trimestre 2008) qu'en matière de coûts et de frais pour lesquels un programme de réduction drastique a été lancé en décembre 2008 ;
- **le maintien d'un cap clair**, de long terme, passant par la poursuite de l'expansion internationale – et en particulier par le développement de Supor en Chine –, par l'innovation et par le renforcement des positions commerciales du Groupe, notamment à travers la consolidation de sa distribution (traditionnelle et alternative) ainsi que par l'adaptation permanente des structures. Dans un contexte de marché volatil, cette dernière est cruciale. Elle a conduit le Groupe à engager en 2009 la rationalisation de l'outil de production de Soin du linge en Europe, qui touchera les sites d'Erbach en Allemagne et de Pont-Evêque en France. La compétitivité demeure en effet au cœur des préoccupations du Groupe car elle est essentielle à la pérennité et à l'essor de l'entreprise.

Dans ce contexte, et sur la base des performances des premiers mois, le Groupe table sur une activité difficile au 1er semestre, qui, en outre, pâtira d'une base de comparaison 2008 élevée et donc exigeante. Pour l'ensemble de l'exercice 2009, les priorités du Groupe seront de poursuivre l'internationalisation des produits champions, de continuer à gagner des parts de marché, d'optimiser encore davantage la flexibilité de ses opérations et de préserver ses équilibres économiques et financiers en privilégiant la rentabilité et la génération de cash.

1

2

3

4

5

6

# FACTEURS DE RISQUES

1

Le Groupe SEB mène une politique de gestion raisonnée des risques inhérents à son activité dans le respect de l'ensemble des parties prenantes – clients, consommateurs, actionnaires, salariés – ainsi que de l'environnement. Sa démarche se fonde sur une cartographie et une analyse circonstanciée des

risques majeurs de l'entreprise qui permettent de hiérarchiser ces derniers selon leur impact potentiel sur le fonctionnement ou les performances du Groupe ainsi que sur leur probabilité d'occurrence.

2

3

## RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

### RISQUES PAYS

L'un des axes stratégiques du Groupe SEB est le leadership géographique, qui se décline notamment par un développement sélectif, mais néanmoins rapide, dans les pays émergents. Ces derniers se caractérisent par un taux d'équipement des ménages encore faible en produits de petit électroménager et en articles culinaires et par une croissance forte de la demande provenant en

particulier d'une classe moyenne en plein essor et désireuse de consommer. Ils offrent donc de réelles opportunités de développement pour le Groupe, sur une base long terme, quels que soient les aléas conjoncturels traversés. Ces pays présentent cependant une instabilité (politique, monétaire, économique) et des risques qui peuvent avoir une incidence sur les performances ou la situation financière du Groupe.

5

6

Sur la base d'une méthodologie fondée sur les notations des dettes souveraines des États par Standard & Pooors, et en prenant en compte les ventes 2007 et 2008, le risque pays est évalué de la façon suivante (au 9 janvier 2009) :

Niveau de risque	Pays dont la dette souveraine (en devises) est comprise entre	Part du chiffre d'affaires 2007 (en %)	Part du chiffre d'affaires 2008 (en %)
Faible	AAA et BBB-	92,50	90,70
Modéré	BB+ et B-	6,00	8,10
Élevé	CCC+ à D-	1,50	1,20

Sur ces critères, si l'on ne considère que les pays où le Groupe a développé une certaine présence, le risque pays est considéré comme modéré en Turquie, en Ukraine, en Argentine et au Venezuela. La croissance solide des ventes enregistrée dans ces 4 pays en 2008 ainsi que l'arrivée de la Colombie dans cette catégorie de risques, suite à une légère dégradation de notation par Standard & Pooors, explique l'augmentation d'un peu plus de 2 points de l'exposition du Groupe aux marchés dont le niveau de risque est considéré comme modéré. Pas de changement en revanche sur les risques forts, toujours alimentés pour le Groupe par l'Iran, la Syrie, la Jordanie et les territoires palestiniens.

Du côté des pays à risque faible, la « sortie » de la Colombie ainsi que la croissance proportionnellement moins forte de l'activité au Brésil, en Russie ou en Europe... se traduit par une baisse relative de l'exposition du Groupe. On notera que de légers abaissements de notation au Brésil, au Mexique, en Thaïlande ou en Russie ne changent toutefois pas la classification en risque faible de ces marchés.

La crise économique actuelle impactera vraisemblablement certains pays de façon très marquée et pourrait engendrer en 2009 des dégradations de notation de certains marchés du Groupe.

### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

#### Risques d'actions en garantie ou en responsabilité

Le Groupe SEB est exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs et ces risques ont été raisonnablement provisionnés. En particulier, l'impact du passage progressif, dans les pays de l'Union européenne, à une garantie de 2 ans sur les produits du petit électroménager est pris en compte – pour les pays déjà concernés – dans les provisions Garantie depuis la fin 2005. Par ailleurs, pour prévenir le cas d'un produit défectueux causant des dommages, le Groupe a souscrit une assurance en responsabilité civile (voir paragraphe Assurances).

### Retraitement/recyclage des produits en fin de vie

La directive européenne 2002/96/CE relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) oblige les fabricants à prendre en compte le retraitement ou le recyclage des produits en fin de vie, ce qui se traduit par des enjeux financiers nouveaux. Transposée depuis fin 2005 dans la grande majorité des pays européens, elle impose la collecte et la valorisation des appareils électriques et électroniques en fin de vie.

Dans les pays européens concernés par cette directive, le Groupe SEB a choisi d'adhérer à des éco-organismes qui assurent le traitement des déchets « neufs » et « historiques » pour les producteurs. L'obligation de collecte, d'enlèvement et de traitement des DEEE se fait au prorata des équipements mis sur le marché l'année de la collecte des déchets et fait l'objet de paiements d'avance. En conséquence aucune provision n'est à constituer lors de la mise sur le marché des produits électriques.

### RISQUES LIÉS À LA VALEUR DES MARQUES

Le Groupe SEB base son activité sur un portefeuille puissant de marques, inscrites pour certaines d'entre elles à l'actif de son bilan. Pour le Groupe SEB, la valeur totale des marques au bilan au 31 décembre 2008 s'élève à 294 M€ et concerne essentiellement Rowenta, All-Clad, Lagostina et Supor.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des goodwill figurent dans les comptes consolidés à fin 2008 pour une valeur de 420 M€, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions d'All-Clad et de Supor.

Dans le cadre des normes comptables IFRS, la valeur des marques et des goodwill doit être testée annuellement pour vérifier la cohérence entre la valeur inscrite au bilan et les performances effectives de la marque et des filiales en question sur leurs marchés. Toute différence significative sur les flux de trésorerie attendus, notamment, toute contre-performance commerciale de la marque ou hausse des coûts des filiales concernées pourrait induire une correction au bilan, en l'occurrence, une dépréciation totale ou partielle de la valeur de cet actif. La crise économique mondiale actuelle et ses effets induits sur la consommation augmentant le risque d'occurrence d'un impact sur la valorisation des marques, le Groupe sera d'autant plus vigilant à la bonne gestion des sociétés nouvellement intégrées. Il poursuivra en outre ses efforts en matière de R&D, afin d'alimenter son offre avec des produits innovants et de rupture, ainsi que ses investissements publicitaires et marketing, dans le but de dynamiser ses ventes et renouveler les gains de parts de marché de 2007 et 2008. À ce stade, le Groupe SEB n'anticipe pas pour autant que la crise économique remette en cause la valeur à long terme de ses actifs incorporels comme les marques et les goodwill.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans la note 11 aux états financiers consolidés.

### RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Au cours des dernières années, le contexte concurrentiel s'est fortement durci sur l'ensemble des marchés, qu'ils soient matures ou émergents, avec des enjeux toutefois différents.

Les premiers, déjà largement équipés, sont davantage régis par l'offre que par la demande et se caractérisent par une structure en « sablier » : cœur de gamme rétréci au bénéfice d'une entrée et d'un haut de gamme renforcés ces dernières années. La concurrence y est particulièrement vive : les grandes marques établies – internationales et nationales ou régionales – y côtoient les produits d'entrée de gamme sans marque à prix bas ainsi que les marques de distributeurs, qui se renforcent. La distribution joue souvent, de fait, un rôle de catalyseur de la concurrence. Fortement et historiquement présent sur ces marchés, le Groupe SEB détient dans les pays matures des positions de premier rang, grâce notamment à une offre étendue lui permettant de couvrir tous les segments du marché et à un portefeuille de marques puissant.

Les marchés émergents sont, pour leur part, en phase d'équipement. Le développement d'une classe moyenne bénéficiant d'un pouvoir d'achat accru entraîne un essor rapide de la demande sur une gamme de produits de plus en plus étoffée. Ce phénomène est relayé par l'implantation croissante de la distribution moderne dans ces marchés. Conscientes très tôt du potentiel de ces pays et de la quête de « statut » de leurs consommateurs, les grandes marques y ont construit des positions solides, et en particulier le Groupe SEB, leader sur de nombreux marchés. La structure de ces derniers est plutôt pyramidale, avec une base large mais peu profonde d'entrée de gamme, un cœur de gamme important et une niche haut de gamme. La compétition s'y est fortement développée et rejoint de plus en plus les standards des marchés matures.

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

La capacité de mettre au point et de lancer au moment opportun une innovation est donc fondamentale. Une famille de produits entière peut être affectée à la fois brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour son/ses concurrent(s). Le Groupe SEB s'attache donc à réduire ce risque en intensifiant ses efforts de Recherche et Développement – avec des moyens accrus sur les 3 dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués –, pour garder une longueur d'avance et « piloter » le marché. Depuis la fin de l'année 2006, le Groupe SEB a ainsi pu capitaliser sur plusieurs produits phares issus de process de R&D internes qui lui ont permis de signer de très grands succès commerciaux, de dynamiser les linéaires et de faire la différence par rapport à ses concurrents, avec à la clé, des gains de parts de marché substantiels.

### RISQUES INDUSTRIELS

Le Groupe SEB met la sécurité de son outil de production au cœur de sa politique industrielle. Dans la pratique, les sites européens ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (ouragans, tremblements de terre...).

Par ailleurs, l'activité industrielle en elle-même n'engendre pas de risque particulier. 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

1

2

3

4

5

6

effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe SEB est issu d'activités d'assemblage. Les process les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite ; la matérialisation de risques en assemblage est peu probable, mais le Groupe prend toutefois toutes les mesures nécessaires pour en minimiser l'éventualité.

1 L'intégration de la société Supor depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 a permis de faire un état des lieux circonstancié et de prendre la mesure des axes d'amélioration potentielle sur les 4 sites de production chinois. Si la situation ne présente pas de manquement significatif en matière de gestion des risques industriels, le Groupe se doit toutefois de l'amener progressivement aux standards du Groupe.

2 Par ailleurs, le Groupe met dans ses priorités le respect de l'environnement dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'éco-production qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels dans le monde. À fin 2008, 89 % de toutes les entités industrielles et logistiques présentes dans le Groupe depuis plus de 5 ans avaient obtenu cette certification.

### RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

3 L'activité du Groupe SEB s'articule autour d'un certain nombre de matières premières importantes dans son process industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager et le papier pour les emballages et les documents imprimés (papier, cartons...). Ces matières ont un poids variable dans les achats globaux du Groupe, Supor exclus : l'aluminium a représenté en 2008 environ 15 % des achats directs destinés à la fabrication (17 % en 2007), les aciers 6 % (7 % en 2007) et les matières/pièces plastiques 22 %.

4 En 2008, après 3 années d'inflation quasi ininterrompue sur ces matières (aluminium, inox, cuivre, notamment), la tendance a plutôt été à la détente des prix, avec un phénomène d'accélération de la baisse depuis le dernier trimestre 2008. L'aluminium ayant « décroché » de ses plus hauts après l'été, le cours moyen sur 2008 est resté élevé, à 2 570 USD la tonne, contre 2 640 USD en 2007. Le mouvement de baisse s'est amplifié depuis et à fin janvier 2009, le cours était de l'ordre de 1 300 USD la tonne. Le nickel a pour sa part commencé à fléchir en mai 2008 et a vu son cours moyen 2008 s'établir à 21 027 USD la tonne (37 180 USD en 2007, avec des pointes excédant 50 000 USD au printemps). À fin janvier 2009, il s'échangeait à 11 100 USD. Le cuivre a suivi le même chemin, avec un décrochage plus tardif (octobre 2008) ; le cours moyen s'est élevé à 6 950 USD pour 2008 (7 126 USD en 2007) mais est de l'ordre de 3 200 USD à fin janvier 2009. On soulignera que la cotation de ces métaux étant faite en dollar, l'évolution de la parité €/USD atténuée ou amplifiée les variations de prix. En 2008, la dépréciation du dollar sur l'année a eu un effet positif sur les achats de matières.

5 Exposé aux variations des cours de ces matières premières, et notamment des métaux susmentionnés, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couvertures pluriannuelles qui a pour objet de préserver le Groupe contre les variations brutales des cours des matières premières et de lui permettre d'anticiper les hausses de prix éventuellement nécessaires auprès de ses clients. Une telle politique, qui n'a en aucun cas un but spéculatif, peut se

traduire en phase de hausse des prix des matières par des résultats positifs, mais en phase de baisse, par des résultats négatifs. Gagnantes sur plusieurs années, ces couvertures se sont avérées défavorables en 2008 du fait de l'inertie qu'elles entraînent face à une baisse rapide des prix des matières, sans pour autant que les enjeux soient matériels. Sur la base des cours actuels, l'effet des couvertures serait également négatif en 2009, puisque la majeure partie des besoins du Groupe en aluminium, nickel et cuivre est déjà couverte à des cours supérieurs aux cours actuels.

6 Outre cet impact sur les matières, les mouvements erratiques sur le prix du pétrole se sont traduits en 2008 par un renchérissement de 35 % des coûts de transport maritime.

Dans ce contexte, l'indice d'achat du Groupe s'est établi à 98,4 par rapport à 2007 grâce notamment à l'effet monétaire. À taux de change €/USD de 2007, il serait autour de 100,4.

Pour 2009, compte tenu de la conjoncture et du manque général de visibilité, les prévisions sont aléatoires et les divers observatoires économiques tablent sur une forte volatilité des cours des métaux.

Les risques matières sont traités sous l'angle couverture et sensibilité dans la note 27.2.3 des états financiers.

### RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

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

Parallèlement, l'implémentation au 1<sup>er</sup> janvier 2009 d'un outil intégré de pilotage du Groupe conçu en interne et dénommé GPS (Group Piloting System) permettra de disposer très rapidement d'une vision synthétique de la performance du Groupe, d'affiner les analyses et d'améliorer le processus de contrôle interne. Ce chantier d'envergure, qui a duré 2 ans, a mobilisé 60 informaticiens dédiés à la construction du système central ainsi qu'à la création d'interfaces et de traitements locaux et autant de collaborateurs de la fonction Finance. Sa mise en place et les nécessaires formations à ce nouveau système des collaborateurs concernés dans toutes les filiales, ont certes représenté un investissement temps et personnes important, toutefois ce projet mondial a aussi permis d'homogénéiser la culture de gestion du Groupe. 2009 sera l'année de la stabilisation de l'outil et de l'appropriation réelle par les utilisateurs.

D'une manière générale, la mise en place de systèmes d'information peut momentanément perturber la qualité de service aux clients. Leur éventuelle défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats. D'intenses périodes de tests avant démarrage des nouveaux systèmes et le suivi d'une politique rigoureuse de sécurité des systèmes d'information – sous la conduite d'un Comité de pilotage – visent à garantir



la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité nécessaires. La sécurité des systèmes fait au demeurant l'objet de campagnes de sensibilisation régulières au sein du Groupe.

## RISQUES SOCIAUX

Le Groupe SEB adapte en permanence ses structures, et notamment son outil industriel, afin d'assurer sa compétitivité. Malgré une gestion responsable des restructurations engagées, la fermeture de sites demeure une opération douloureuse, qui peut affecter la qualité des relations entre la Direction, les salariés et les partenaires sociaux et avoir des conséquences sur l'activité, les performances et les résultats du Groupe.

Le plan de réorganisation industrielle mené en France en 2006 et 2007 – fermeture de 3 sites, redimensionnement d'un autre, suppression de 890 postes – a évidemment perturbé l'activité mais il a été réalisé, comme annoncé initialement, dans le cadre d'une démarche cohérente avec l'éthique sociale du Groupe. Celui-ci a tenu ses engagements et a mis en œuvre des moyens importants et parfois coûteux pour que chacun des collaborateurs concernés bénéficie d'une solution. Les mesures mises en œuvre, telles que mobilité interne, accompagnement des projets, aide au reclassement externe, mesures d'âge, actions de formation longue, ont permis à la très grande majorité des salariés de réussir leur reconversion professionnelle. Parallèlement, le Groupe a réussi à assurer la réindustrialisation des bassins d'emplois à travers la recherche et l'aide à l'installation de repreneurs industriels créateurs d'activité et d'emplois sur les sites concernés.

L'annonce, le 11 février 2009, d'un plan d'adaptation des sites de Pont-Evêque et d'Erbach, avec la suppression au total de 108 postes de main-d'œuvre directe et de 106 postes de main-d'œuvre indirecte, devrait permettre de restaurer la compétitivité de ces sites. La Direction s'est une nouvelle fois engagée à limiter les licenciements et à proposer aux salariés concernés des mesures de mobilité interne, des aides à la reconversion et des dispositifs d'aménagement de fin de carrière.

Le Groupe compte fortement sur la qualité du dialogue qu'il privilégie et entretient en permanence avec les partenaires sociaux pour résoudre les situations sociales difficiles dans les meilleures conditions possibles pour tous et avec responsabilité.

## RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

Le Groupe SEB alterne depuis 40 ans croissance organique et croissance externe. Dans un marché du petit équipement de la maison encore fortement atomisé, il continue à jouer un rôle actif majeur dans la consolidation du secteur.

La croissance externe suppose la capacité d'intégrer efficacement l'entreprise rachetée et de dégager des synergies. Au fil des années et des acquisitions réalisées, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des sociétés acquises : après la reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, il a fait les acquisitions d'All-Clad aux États-Unis en 2004, de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie en 2005, de Mirro WearEver aux États-Unis de nouveau en 2006 et il a pris le contrôle de la société chinoise Supor en fin d'année 2007. Avec cette dernière opération en date, l'enjeu est de taille : culture différente, barrière de la langue, vécu nouveau pour les collaborateurs de Supor qui intègrent un groupe, mise en place de reportings réguliers, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en bourse, mise en œuvre de synergies... Les chantiers, multiples, simultanés et complexes, pilotés par un Comité d'intégration dédié, ont avancé de façon très satisfaisante en 2008, première année d'intégration de Supor au sein du Groupe, et préjugent bien de l'avenir.

Toutefois, en dépit des moyens mis en œuvre et des efforts réalisés, la réussite n'est jamais assurée à l'origine. Un échec ou un retard peut affecter les résultats ou la situation financière. Le Groupe SEB estime ne pas être dans cette configuration avec ses récentes acquisitions.

## RISQUES DE DÉPENDANCE ÉVENTUELLE

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe SEB a mis en place un panel de fournisseurs (312 en 2008, soit un panel beaucoup plus restreint qu'en 2007), qui ont représenté 83 % des achats de production de ses usines européennes en 2008. À l'instar de 2007, les 50 premiers fournisseurs comptent pour 45 % des achats directs de production en valeur. Sur la base des chiffres 2008, le premier fournisseur représente un peu moins de 3 % du montant total des achats, tandis que le deuxième et le troisième un peu plus de 2 % chacun. Ces chiffres sont inférieurs à ceux de 2007, ce qui montre que le Groupe est particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. En effet, la priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, en cas de défaillance d'un fournisseur et de maintenir une saine concurrence entre des fournisseurs robustes.

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Le client direct du Groupe SEB est le distributeur, le client final est le consommateur. La concentration récente des grandes chaînes de distribution internationales a changé la donne en matière de relations avec ces clients importants, la tendance étant au durcissement tant sur le plan des exigences envers leurs fournisseurs, que sur celui des conditions financières, de la logistique ou d'autres services.

En 2008, les 10 premiers clients du Groupe représentaient 35 % des ventes à périmètre constant (32 % en 2007), et cette évolution reflète une forte dynamique structurelle des enseignes spécialistes ainsi qu'un renforcement de la grande distribution alimentaire. Le client le plus important représentait un peu moins de 7 % du chiffre d'affaires total (en légère progression par rapport à 2007), tandis que le deuxième se situait à un peu plus de 6 % des ventes du Groupe. La présence internationale du Groupe, et la grande

1

2

3

4

5

6

diversité des canaux de distribution qu'il utilise dans le monde permettent toutefois une certaine dilution du risque. Toutefois, à l'échelle d'un pays, malgré la politique de diversification des risques poursuivie, la défaillance d'un client a forcément des conséquences sur l'activité de la filiale concernée. L'année 2008 a été ainsi marquée par l'impact des difficultés de certains

distributeurs ainsi que par la disparition d'enseignes comme Linens'N Things aux États-Unis et au Canada (fermeture de 385 magasins en tout) ou Comercial Mexicana au Mexique. La politique du Groupe étant de mettre en place des couvertures COFACE sur ses comptes clients, l'impact de ces défaillances n'a quasiment pas eu de conséquence sur les résultats en 2008.

1

## RISQUES JURIDIQUES

### RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe SEB déploie son activité à travers le monde en s'appuyant sur un portefeuille de marques à forte notoriété internationale ou régionale, ainsi que sur l'innovation. Il doit donc constamment défendre ses actifs et protéger son « patrimoine », notamment par le dépôt de marques, de brevets et de modèles. Au plan mondial, ces mesures ne sont cependant pas toujours suffisantes car certains pays offrent une protection moindre que les marchés traditionnels du Groupe (Europe, Amérique du Nord). Or les copies et contrefaçons, nombreuses, « détournent » des ventes. Le Groupe

est donc amené à défendre ses droits en exerçant une veille active dans les zones les plus critiques (Chine et Moyen-Orient, en l'occurrence) et en faisant procéder, avec l'aide des autorités gouvernementales locales, à des saisies, à des destructions de produits ou en menant des actions en justice. Cette démarche a forcément un coût, de même que le manque à gagner issu des contrefaçons. C'est la raison pour laquelle le Groupe travaille en amont, en étroite collaboration avec les autorités concernées, pour limiter l'impact sur son activité.

En 2008, l'investissement du Groupe en matière de propriété industrielle s'est élevé à environ 8 M€.

2

3

4

5

6

## RISQUES DE MARCHÉ

### RISQUE DE LIQUIDITÉ

L'activité du Groupe SEB est fondée sur un cycle court et n'exige pas d'investissements physiques lourds.

La gestion du risque de liquidité relève de la Direction Finance et Trésorerie et elle est pilotée de façon centralisée. La politique de financement du Groupe SEB est d'assurer la liquidité nécessaire au financement des actifs, du besoin en fonds de roulement et du développement du Groupe, dans le cadre d'une architecture financière solide. Celle-ci s'articule autour d'une panoplie de sources de financement, conjuguant billets de trésorerie, crédit syndiqués, placements privés de type Schuldschein, sans restriction à leur utilisation. En outre, le Groupe SEB dispose en permanence de lignes de crédit à moyen terme confirmées non utilisées auprès de banques de premier rang. Il a ainsi sécurisé ses financements sur la durée.

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 25.1 et 27.3 aux états consolidés.

### RISQUES DE TAUX ET RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans plus de 120 pays. Avec une production toujours largement localisée en Europe (42 % des produits vendus sortent des usines européennes du Groupe), son activité est donc fortement liée à l'exportation. Les variations des devises représentent donc

un enjeu de compétitivité à gérer au mieux et dans une optique de long terme. Afin de limiter l'effet direct des devises, le Groupe SEB cherche à équilibrer sur une même devise ses flux entrants (ventes...) et sortants (frais...), notamment à travers les achats, dont il s'attache à diversifier les sources géographiques. Cette démarche ne permet toutefois pas d'aboutir à un équilibre, la position du Groupe étant « courte » en dollar et « longue » dans de nombreuses autres devises. D'autre part, le Groupe couvre son exposition transactionnelle via des instruments financiers.

En 2008, la volatilité des parités et le décrochage subit et violent de plusieurs devises en fin d'année (rouble, won coréen, livre turque, peso mexicain...) face à l'euro ont fortement perturbé l'activité de certaines filiales au 4<sup>e</sup> trimestre et ont conduit ces dernières à augmenter les prix de vente des produits pour préserver leur rentabilité locale. Le maintien de ces niveaux de taux de change dans la durée en 2009 aurait des conséquences sur le chiffre d'affaires du Groupe (effet induit des augmentations de prix sur les volumes de ventes, effet de conversion) ainsi que sur les marges.

Côté financement, le Groupe se finance essentiellement en taux variable dans des devises correspondant à ses besoins (euro et dollar, essentiellement). Des couvertures portent sur une partie de la dette dont la plus longue est à échéance 2015, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle augmentation des taux.

Les détails relatifs aux risques de taux et de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (notes 27.2.1 et 27.2.2).

## RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2008, le Groupe SEB détenait 4 376 100 actions propres pour une valeur totale de 150,7 M€. Les actions d'autocontrôle sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2008 (21,46 €), la valeur de marché des actions détenues était de 93,9 M€ (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 9,39 M€ de la valeur de marché des

actions d'autocontrôle. Cette variation n'affecte pas le compte de résultats ni les fonds propres du Groupe consolidé.

La chute généralisée des marchés boursiers depuis l'automne 2008 s'est cependant traduite par de très gros reculs des valorisations des sociétés cotées. Sur l'exercice 2008, l'action SEB a ainsi perdu près de 50 % de sa valeur, sous-performant les indices CAC 40 et SBF 120, qui ont baissé de 40 % environ.

Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 27.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Sur la base des éléments publiés en 2008, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur la marge opérationnelle d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position courte dans cette devise. L'analyse de sensibilité montre qu'une variation de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact de l'ordre de 3 M€ sur la marge opérationnelle du Groupe. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty polonais, le real brésilien, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet significatif sur la rentabilité opérationnelle. Les dépréciations significatives de la majorité des devises susmentionnées en 2008, notamment au 4<sup>e</sup> trimestre, pourraient, si les devises restaient à leur niveau de début d'année, continuer à avoir un impact négatif sur les performances du Groupe en 2009.

Cette analyse de sensibilité ne prend pas en compte l'impact induit de l'évolution des parités sur la compétitivité de l'outil industriel européen, toujours important dans la production Groupe : un euro renforcé face à la majorité des devises, et notamment face au dollar, renchérit les productions européennes face aux fabrications en zone dollar et constitue un frein à l'exportation. À l'inverse, le renforcement actuel du dollar conjugué à des coûts et à un temps de transport important des produits importés d'Asie peut être source de compétitivité accrue de notre outil industriel européen.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 6 M€.

Les notes 27.2 aux états financiers donnent des éléments complémentaires en matière de sensibilité du Groupe concernant la fluctuation des devises, la variation du taux de financement et l'évolution des matières premières.

## ASSURANCES

### POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

La politique du Groupe en matière d'assurance est de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter. Ce transfert des risques auprès de l'assurance s'accompagne d'une politique de protection et de prévention.

### PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

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

### *Dommages aux biens et pertes d'exploitation*

La garantie des risques de dommages aux biens de l'entreprise et les pertes d'exploitation consécutives s'élèvent, pour les risques usuels (incendie, explosion, etc.) à 250 M€ par sinistre pour les sites industriels et de stockage.

Ce montant a été calculé en prenant l'hypothèse du risque maximum possible, en concertation avec l'assureur et ses experts, en l'espèce, la destruction totale dans une année 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.

1

2

3

4

5

6

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

### **Responsabilité civile**

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de leur exploitation et leur responsabilité en relation avec les produits qu'elles fabriquent ainsi que les frais de retrait de produits.

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

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

## **ENVIRONNEMENT**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2008, le Groupe SEB a mis en place un programme d'assurance Multirisque Environnement afin d'améliorer sa couverture en matière de risques environnementaux.

Sont désormais couverts :

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

### **Transport**

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 6 M€ par événement.

### **Risque client**

Les filiales du Groupe ont souscrit une assurance-crédit pour couvrir leur risque client.

## **POLICES LOCALES**

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

## **FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES**

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 30.1 aux états financiers consolidés.

## INFORMATIONS SOCIALES

La politique de ressources humaines du Groupe SEB s'articule autour d'axes forts que sont le dialogue social, le développement des compétences, la sécurité et la santé au travail, la diversité et l'équité.

L'année 2008 a été marquée par l'intégration de la société chinoise Supor conduisant à une hausse significative de l'effectif total (+ 6 430 personnes). L'évolution de certains indicateurs entre 2007 et 2008 est directement liée à cette intégration, comme la progression du poids de la main-d'œuvre

directe (60 % des salariés de Supor sont des ouvriers) et des emplois en CDD ou assimilés (formule très répandue en Chine) ou encore la baisse du pourcentage de femmes dans les effectifs. Pour plus de clarté, les indicateurs 2008 ont été déclinés avec et hors Supor chaque fois que possible.

Autre point fort de l'année : l'amélioration sensible du taux de fréquence des accidents du travail, fruit de l'accentuation des efforts du Groupe dans ce domaine.

### RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

(périmètre Monde)

(en millions d'€)	2008			2007		2006	
	Monde avec Supor	Monde hors Supor	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(a)</sup>	384,1	360,1	210,3	354,1	210,1	351,6	210,7
Charges sociales <sup>(b)</sup>	105,0	99,0	63,6	106,2	64,9	100,8	60,1
Charges de retraite	34,9	33,8	29,2	36,6	30,3	37,8	32,0

(a) Hors participation et intéressement versés – intégrant les provisions pour congés payés, hors avantages au personnel.

(b) Intègre les provisions pour charges sociales sur les congés payés.

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2008 avec Supor	2008 hors Supor	2007*	2006*
France	6 267	6 267	6 759	7 339
Autres pays Europe occidentale	1 506	1 506	1 502	1 487
Amérique du Nord	670	670	786	1 010
Amérique du Sud	2 156	2 156	2 355	2 493
Asie/Pacifique	7 571	1 141	986	873
Europe centrale, CEI, et autres pays	709	709	660	539
<b>TOTAL</b>	<b>18 879</b>	<b>12 449</b>	<b>13 048</b>	<b>13 741</b>

Effectifs inscrits au 31 décembre 2008.

\* Données 2006 et 2007 recalculées suivant un nouveau découpage géographique.

Le Groupe a poursuivi l'ajustement de ses structures industrielles. En France : baisse des effectifs de 7,3 %. En Amérique du Nord : baisse de 14,7 % principalement due aux restructurations menées au Mexique et aux États-Unis. Baisse des effectifs de 8,5 % en Amérique du Sud, principalement au Brésil.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2008 avec Supor	2008 hors Supor	2007	2006
Main-d'œuvre directe	44,6	36,4	41,0	42,5
Employés	44,4	48,2	45,6	44,7
Managers	11,0	15,4	13,4	12,8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

En 2008, hausse de la part des ouvriers dans les effectifs avec l'intégration de la société Supor (dont 60 % des salariés sont des ouvriers).

## MOUVEMENTS SUR LES EFFECTIFS

(périmètre Monde hors Supor)

(en nombre de personnes)	2008	2007	2006
<b>EMBAUCHES <sup>(a)</sup></b>	<b>1 921</b>	<b>1 799</b>	<b>1 245</b>
Dont CDD	630	755	623
Dont CDI	1 291	1 044	622
<b>DÉPARTS <sup>(a)</sup></b>	<b>2 505</b>	<b>2 527</b>	<b>1 862</b>
Dont licenciements économiques	300	427	581
Dont licenciements pour autres motifs	429	265	328
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (en %)</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>3,2</b>

(a) Hors mutations internes.

(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI en 2008.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRATS

(périmètre Monde)

(en %)	2008 avec Supor	2008 hors Supor	2007	2006
<b>CDI</b>	<b>63,0</b>	<b>93,0</b>	<b>92,8</b>	<b>94,0</b>
Dont effectif à plein-temps	92,5	92,3	92,5	92,9
Dont effectif à temps partiel	7,5	7,7	7,5	7,1
<b>CDD OU ASSIMILÉS</b>	<b>36,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,4</b>	<b>5,3</b>
Dont effectif à plein-temps	97,3	75,6	83,0	93,7
Dont effectif à temps partiel	2,7	24,4	17,0	6,3
<b>APPRENTISSAGE</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

L'intégration de Supor engendre une hausse des CDD en 2008 ; son effectif est essentiellement composé de contrats assimilés à des CDD, très répandus pour les ouvriers chinois.

## PERSONNES HANDICAPÉES

(périmètre Monde)

	2008			2007		2006	
	Monde avec Supor	Monde hors Supor	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	526	512	335	592	388	638	419
% de salariés handicapés <sup>(a)</sup>	2,79	4,11	5,35	4,54	5,74	4,64	5,70

(a) Rapport entre le nombre de salariés handicapés et l'effectif total inscrit au 31 décembre 2008, hors effet intérimaires et hors CAT (Centre d'Aide au Travail).

## TEMPS DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE LÉGAL POUR LES SALARIÉS À PLEIN-TEMPS

(périmètre Monde)

(moyenne en nombre d'heures <sup>(a)</sup> )	2008 avec Supor	2008 hors Supor	2007*	2006*
France	35,0	35,0	35,0	35,0
Autres pays Europe Occidentale	38,5	38,5	38,8	38,7
Amérique du Nord	40,1	40,1	39,6	39,6
Amérique du Sud	44,2	44,2	43,0	43,0
Asie/Pacifique	40,7	39,5	39,8	39,7
Europe centrale, CEI et autres pays	40,6	40,6	40,8	40,7
<b>MOYENNE GLOBALE</b>	<b>39,6</b>	<b>39,4</b>	<b>39,4</b>	<b>39,4</b>

(a) Heures légales de travail hebdomadaires pondérées par société.

\* Données 2006 et 2007 recalculées suivant un nouveau découpage géographique.

## RÉPARTITION HOMMES / FEMMES PAR CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2008 avec Supor	2008 hors Supor	2007	2006
<b>HOMMES</b>				
Main-d'œuvre directe	25,4	17,5	19,7	19,1
Employés	25,6	26,1	24,8	25,6
Managers	7,6	10,5	9,6	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>58,6</b>	<b>54,1</b>	<b>54,1</b>	<b>54,0</b>
<b>FEMMES</b>				
Main-d'œuvre directe	19,3	18,9	21,3	23,4
Employés	18,8	22,1	20,7	19,1
Managers	3,3	4,9	3,9	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>41,4</b>	<b>45,9</b>	<b>45,9</b>	<b>46,0</b>

En 2008, hors Supor, la proportion de managers a augmenté (plus 1 point), notamment chez les femmes.

Avec l'intégration de Supor dont 60 % des salariés sont des ouvriers, principalement des hommes, la part de la main-d'œuvre homme a augmenté.

## 1 MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ

(périmètre Monde Hors Supor)

L'effectif intérimaire au 31/12/2008 est en équivalent temps plein de 482 personnes en France (2007 : 626 personnes) et 2 212 personnes pour le monde (2007 : 2 575 personnes).

## 2 HEURES SUPPLÉMENTAIRES (PAYÉES)

(périmètre Monde Hors Supor)

2008 : France : 41 810 heures, équivalent temps plein (ETP) à 23 personnes (2007 : 32 529 heures, soit en ETP : 18 personnes).

2008 : Monde : 372 691 heures, équivalent temps plein à 180 personnes (2007 : 530 424 heures, soit en ETP : 258 personnes).

Diminution du nombre d'heures supplémentaires au niveau mondial, particulièrement en Amérique du Nord (USA) et en Amérique du sud (Brésil) suite à l'infléchissement du contexte économique.

## 3 SÉCURITÉ : TAUX DE FRÉQUENCE ET DE GRAVITÉ

(périmètre Monde hors Supor)

	2008	2007	2006
<b>FRANCE (INDICATEURS MENSUELS)</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	110	174	201
Nombre de journées perdues <sup>(a)</sup>	6 733	6 660	9 446
Taux de fréquence <sup>(b)</sup>	12,25	18,55	19,46
Taux de gravité <sup>(c)</sup>	0,75	0,71	0,97
<b>MONDE (INDICATEURS TRIMESTRIELS)</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	182	249	267
Nombre de journées perdues <sup>(a)</sup>	8 525	10 425	10 781
Taux de fréquence <sup>(b)</sup>	8,33	9,31	10,41
Taux de gravité <sup>(c)</sup>	0,39	0,39	0,42

(a) Données recalculées avec une méthode de calcul plus sévère.

(b) Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées.

(c) Nombre de jours d'arrêt de travail par milliers d'heures travaillées.

Taux de fréquence des accidents du travail en baisse de 34 % en France et de 11 % au niveau mondial par rapport à 2007.

Taux de gravité recalculé sur les 3 années avec une méthode plus sévère en application de la réglementation (en particulier en ce qui concerne la reconnaissance de maladies professionnelles).



## FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(périmètre France)

	2008	2007	2006
Nombre d'heures de formation <sup>(a)</sup>	148 907	153 913	153 894
Nombre de personnes formées	4 346	4 294	3 882
<i>Dont nombre de femmes</i>	<i>1 865</i>	<i>1 878</i>	<i>1 563</i>
<i>Dont nombre d'hommes</i>	<i>2 481</i>	<i>2 416</i>	<i>2 319</i>
Nombre de personnes formées à la protection de l'environnement	1 019	1 041	1 009
Nombre de personnes formées à la sécurité	2 594	2 280	1 888

(a) Sur la base du nombre de personnes formées x le nombre d'heures de formation par session (y compris formation à l'environnement et à la sécurité).

En 2007, en plus des 153 913 heures mentionnées ci-dessus, 85 197 heures de formation ont été dispensées au titre des plans de restructuration.

En 2008, l'augmentation du nombre de personnes formées accompagnée d'une diminution du nombre d'heures de formation est due à des formations plus courtes, notamment celles concernant les ateliers des marques et la qualité.

## DÉPENSES DE FORMATION <sup>(a)</sup>

(périmètre Monde Hors Supor)

(en % de la masse salariale)	2008	2007*	2006*
France	2,65	2,75	2,78
Autres pays Europe Occidentale	1,78	1,00	1,10
Amérique du Nord	1,16	1,86	1,47
Amérique du Sud	2,12	1,69	1,78
Asie/Pacifique	2,36	1,97	1,69
Europe centrale, CEI et autres pays	2,63	1,97	1,59
<b>TOTAL</b>	<b>2,38</b>	<b>2,30</b>	<b>2,27</b>

(a) Coût pédagogique + frais, hors salaires stagiaires main-d'œuvre indirecte.

\* Données 2006 et 2007 recalculées suivant un nouveau découpage géographique 2008.

En 2007, les données ne tiennent pas compte des montants de formation pour les plans de restructuration en France qui représentent 1,6 million d'euros.

## FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(périmètre Monde Hors Supor)

	2008	2007	2006
Nombre de stagiaires formés	2 226	1 076	1 302
Nombre de sessions	201	116	144
Nombre d'heures de formation <sup>(a)</sup>	33 777	21 056	27 711

(a) Sur la base du nombre de personnes formées x le nombre d'heures de formation par session.

La forte augmentation du nombre de stagiaires formés à l'UGS s'explique par la démultiplication des formations : qualité, management et droit social en France, et les ateliers des marques à l'étranger.

## MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE LA PARTICIPATION ET DE L'INTÉRESSEMENT

(périmètre Monde)

<i>(en milliers d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Montant de la dotation à l'Intéressement	14 787	10 791	15 355
Montant de la dotation à la Participation	18 574	14 898	13 940
<b>TOTAL</b>	<b>33 361</b>	<b>25 689</b>	<b>29 295</b>

Montants versés sur l'année considérée au titre de l'année précédente.

1  
2  
3  
4  
5  
6

# INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Le Groupe SEB travaille depuis de longues années à améliorer la performance environnementale de ses sites industriels et logistiques. Le système mondial de management de l'environnement, mis en place en 2003, vise notamment à réduire les déchets et les émissions et à maîtriser la consommation d'eau et d'énergie.

Depuis 2007, toutes les entités industrielles et logistiques du Groupe SEB acquises depuis plus de 5 ans sont certifiées ISO 14001. Celles qui ont été

intégrées à partir de 2004 (All-Clad, Lagostina, Panex, Supor), engagées plus récemment dans cette démarche Groupe, ne figurent pas encore dans le périmètre de reporting des indicateurs environnementaux, mais s'y préparent.

Au-delà de ses propres unités de production, le Groupe SEB veille à ce que ses fournisseurs s'inscrivent eux aussi dans une démarche de certification environnementale.

## CONSOMMATION DES RESSOURCES

(périmètre Monde)\*

	2008		2007		2006	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Consommation totale de gaz en Gwh	166,2	162,6	172,3	167,9	194,6	190,1
Consommation totale d'électricité en Gwh	158,7	115,5	163,7	117,7	171,2	122,2
Consommation totale d'eau en milliers de m3	1 059,3	968,7	1 052,2	955,1	1 130,9	1 012,8
Consommation d'énergie directe, répartie par source primaire (gaz + électricité) (en Gwh)	324,9	278,1	336,0	285,6	365,8	312,3

\* Hors Supor, Panex, All-Clad et Lagostina. A périmètre constant – base 2008.

## ÉMISSION

(périmètre Monde)\*

(en tonnes)	2008	2007	2006
Émission de gaz à effet de serre (CO <sub>2</sub> )	31 682	32 816	36 152

\* Hors Supor, Panex, All-Clad et Lagostina. A périmètre constant – base 2008.

## DÉCHETS

(périmètre Monde)\*

	2008		2007		2006	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Déchets Industriels Banals (DIB) (en tonnes)	11 797	8 857	11 671	8 279	11 121	7 834
DIB recyclés hors métaux (en %)	82	83	79	79	76	76
Déchets Industriels Spéciaux (DIS), traités à 100 % (en tonnes)	1 063	960	1 118	1 024	1 195	1 098
Boues de stations d'épuration, mise en décharge de classe II (en tonnes)	5 583	5 583	6 063	6 060	6 342	6 342

\* Hors Supor, Panex, All-Clad et Lagostina. À périmètre constant – base 2008.

## CERTIFICATION

(périmètre Monde hors Supor)

(en %)	2008	2007	2006
Sites couverts par un certificat ISO 14001 <sup>(a)</sup>	89	89	81

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

100 % des entités industrielles et logistiques intégrées au Groupe depuis plus de 5 ans sont certifiées ISO 14001.

# 2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## **CONSEIL D'ADMINISTRATION..... 36**

Président-Directeur Général	36
Administrateurs	36
Liens familiaux	42
Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle	42
Absence de conflits d'intérêts potentiels	42
Contrats de services	42

## **ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION..... 43**

Fonctionnement du Conseil d'administration	43
Réunions du Conseil d'administration	43
Jetons de présence	44
Comités du Conseil d'administration	44
Évaluation du Conseil d'administration	45
Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration	45
Information des administrateurs	45

## **ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE..... 46**

Comité Exécutif	46
Directions Générales Continentales	46
Directions Générales d'Activités	46
Rémunération des dirigeants	47
Rémunération des mandataires sociaux	47
Attributions et levées d'options des mandataires sociaux et des dix salariés du Groupe dont les quantités sont les plus élevées	50
Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB (art L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2008	51

## **RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE..... 52**

L'environnement du contrôle interne dans le Groupe	52
Les acteurs du contrôle interne	53
Les procédures relatives à l'information comptable et financière	55

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE..... 57**

## **COMMISSAIRES AUX COMPTES..... 58**

Commissaires aux comptes titulaires	58
Commissaires aux comptes suppléants	58
Honoraires des Commissaires aux comptes.....	58

## CONSEIL D'ADMINISTRATION : 15 MEMBRES

### PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

Emmanuel Lescure

### PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

#### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Membre du Groupe Fondateur.

Date du premier mandat : 1999 - Expiration du mandat : 2012.

54 ans.

Président-Directeur Général de SEB S.A. depuis 2000.

Entré dans le Groupe SEB en 1994 chez Calor dont il devint Président, a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999.

Nombre d'actions SEB détenues : 104 463 actions (dont 165 actions en nue-propriété).

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur du Club Méditerranée S.A., de Plastic Omnium et de la société Legrand.

Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque.

Mandats dans les sociétés du Groupe SEB : Président de SEB Internationale, administrateur de Supor (Chine).

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années (hors sociétés Groupe SEB) et expirés :

Administrateur de Siparex Associés.

### ADMINISTRATEURS

#### TRISTAN BOITEUX

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2002 - Expiration du mandat : 2010.

46 ans.

Après avoir exercé, pendant 11 années, diverses fonctions chez Alcatel, il est depuis 7 ans au sein de la société Gemalto où il exerce des fonctions de chef de produit après avoir exercé des fonctions d'ingénieur d'affaires.

Nombre d'actions SEB détenues : 101 310 actions (dont 98 295 actions en nue-propriété).

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE.

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

### DAMARYS BRAIDA

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 2001 - Expiration du mandat : 2009<sup>(1)</sup>.

41 ans.

Responsable du laboratoire R&D Coloration des cheveux de L'Oréal.

Nombre d'actions SEB détenues : 169 749 actions (dont 161 298 actions en nue-propriété).

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT.

Directrice Générale de VENELLE PLUS.

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

### PASCAL CASTRES SAINT MARTIN

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2001 - Expiration du mandat : 2009<sup>(2)</sup>.

73 ans.

Après 15 années passées dans le Groupe Indosuez, il est entré en 1979 chez L'Oréal où il termina sa carrière comme Vice-Président en charge de la Direction Générale de l'Administration et des Finances et Directeur Général Adjoint.

Nombre d'actions SEB détenues : 1 155 actions.

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur de la Sicav Le Portefeuille Diversifié.

Administrateur de Fimalac S.A.

Vice-Président du Conseil de surveillance de la société GML.

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Administrateur de Sanofi/Synthelabo.

Membre du Conseil de surveillance de S.G.D.I, holding d'Arc-International.

### NORBERT DENTRESSANGLE

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2002 - Expiration du mandat : 2010.

54 ans.

A créé en 1979 Groupe Norbert Dentressangle, société spécialisée dans le transport et la logistique dont il a été le Président jusqu'en 1998 et dont il préside désormais le Conseil de surveillance. Il exerce également, depuis sa création en 1988, les fonctions de Président de Financière Norbert Dentressangle (SAS), holding familiale qui, outre une participation majoritaire dans Groupe Norbert Dentressangle, détient des participations dans des sociétés des secteurs immobiliers, industriels et services aux entreprises.

Nombre d'actions SEB détenues : 4 950 actions.

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Président de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE (SAS),

Président du Conseil de surveillance de GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE,

Président de FINANCIÈRE DE CUZIEU (SAS),

Président de ND INVESTISSEMENTS (SAS),

Directeur Général de SOFADE (SAS),

Vice-Président du Conseil de surveillance d'AXA,

Administrateur de SOGEBAIL.

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Administrateur ou membre du Conseil de surveillance :

FINAIXAM,

EMIN LEYDIER (SAS),

SIPAREX CROISSANCE,

EGNATIA,

Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, administrateur de VIA LOCATION.

Représentant permanent de FINANCIÈRE NORBERT DENTRESSANGLE, administrateur de FINANCIÈRE EGNATIA.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2009.

(2) Mandat non renouvelé.

**PHILIPPE DESMARESCAUX**

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 1996 - Expiration du mandat : 2010.

70 ans.

Ancien Directeur Général du Groupe Rhône-Poulenc.

Nombre d'actions SEB détenues : 5 346 actions.

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Président du Conseil de surveillance d'Eurotab.

Membre du Conseil de surveillance de Auriga Partner.

Président de la Fondation Scientifique de Lyon et du Sud-Est.

Vice-Président du Conseil d'administration de CPE.

Co-Président de la Fondation Biovision - Académie des Sciences.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Administrateur de Therascope AG.

Président du Conseil d'administration de Innate Pharma.

**FÉDÉRACTIVE**

Date du premier mandat : 2005 (cooptation par le Conseil du 16 décembre 2005) - Expiration du mandat : 2010.

Holding de contrôle de participation patrimoniale, représentée par son Président, Pascal Girardot, membre du Groupe Fondateur.

Pascal Girardot, 53 ans est membre de l'Institut des Actuaire. Après quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts comme membre de la Direction des Marchés, puis à la CPR comme Directeur des Risques et de ses Activités à New York, il est, depuis 1997, fondateur et Président de CERTUAL, société spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière.

Ancien Président du Comité de normalisation obligataire consultatif auprès de la Direction du Trésor.

Administrateur de Gaggione S.A. de Babylone S.A. et de NewCore S.A.

Nombre d'actions SEB détenues par FÉDÉRACTIVE : 9 834 320 actions (dont 9 834 317 actions en usufruit).

**Mandats et fonctions exercés par FÉDÉRACTIVE au cours des 5 dernières années :**

Aucun.

**HUBERT FÈVRE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2003 - Expiration du mandat : 2011.

44 ans.

Expert-comptable diplômé.

Basé à Genève, il est en charge des finances de la Banque Pasche.

Auparavant, il a exercé à Londres des fonctions financières au sein des Groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL International, Addax & Oryx et Finacor.

Nombre d'actions SEB détenues : 541 604 actions (dont 531 704 actions en nue-propriété).

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.



**SOCIÉTÉ FONCIÈRE, FINANCIÈRE ET DE PARTICIPATIONS - FFP**

Date du premier mandat : 2005 - Expiration du mandat : 2009<sup>(1)</sup>.

Holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot.

FFP est représentée par M. Christian Peugeot. Diplômé d'HEC, Christian Peugeot, 55 ans, a effectué toute sa carrière dans le Groupe PSA. Directeur Marketing et Qualité de 1998 à 2005, il est aujourd'hui Directeur de la Communication et de la Stratégie de Marque d'Automobiles Peugeot.

Nombre d'actions SEB détenues par FFP : 2 901 522 actions.

**Autres mandats et fonctions en cours :**

FFP est membre du Conseil de surveillance de Immobilière Dassault S.A., IDI S.C.A et Zodiac S.A. Elle est aussi Présidente de la société Financière Guiraud S.A.S. et gérante des sociétés immobilières SCI FFP-Les Grésillons, SCI Marne-FFP et SCI Valmy-FFP.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Administrateur de Marco Polo Investissements S.A.

**JACQUES GAIRARD**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 1976 - Expiration du mandat : 2011.

69 ans.

Entré dans le Groupe SEB en 1967, a été nommé Directeur Général de SEB S.A. en 1976, Vice-Président en 1988 et Président-Directeur Général de 1990 jusqu'en 2000.

Nombre d'actions SEB détenues : 173 650 actions.

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Membre du Conseil de surveillance de Soparind SCA.

Administrateur de Bongrain SA.

Administrateur de la Maison Rouge, fondation d'art contemporain.

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Membre du Conseil de surveillance de Siparex Associés.

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Norbert Dentressangle.

**PHILIPPE LENAIN**

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2000 - Expiration du mandat : 2012.

72 ans.

Ancien Vice-Président Directeur Général et administrateur du Groupe Danone.

Nombre d'actions SEB détenues : 1 650 actions.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Administrateur de Carlson Wagons Lits France, de Nord Est et d'Éco-Emballages.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2009.

**ANTOINE LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 1999 - Expiration du mandat : 2011.

37 ans.

Président-Directeur Général de Jomini Participations.

Directeur Général d'Archipelago Publishing.

Nombre d'actions SEB détenues : 227 976 actions (dont 227 946 actions en nue-propriété).

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années :**

Aucun.

**FRÉDÉRIC LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2005 - Expiration du mandat : 2009<sup>(1)</sup>.

48 ans.

Diplômé d'Harvard, Frédéric Lescure exerce les fonctions de Président du Groupe Méaban, spécialisé dans le traitement des surfaces.

Nombre d'actions SEB détenues : 45 341 actions (dont 38 657 actions en nue-propriété).

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Président des sociétés Socomor GmbH (Allemagne), Socomor S.A. (Espagne), Socomor Ltd (Angleterre), 7 d'Armor Spzoo (Pologne) et Président du GFI Bretagne (Groupement des Fédérations Industrielles).

Administrateur de Magchem (Canada) et de CCB Développement (France).

Administrateur du pôle de compétitivité EMC2.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Vice-Président de l'UIC Ouest Atlantique.

**VENELLE INVESTISSEMENT**

Membre du Groupe Fondateur.

Date du premier mandat : 1998 - Expiration du mandat : 2012.

VENELLE INVESTISSEMENT est une société familiale créée en 1997, représentée par Olivier Roclore.

Après 6 années passées dans la société Cisigraph (logiciels de CAO) en tant que responsable des affaires juridiques et fiscales, Olivier Roclore, 54 ans, est, depuis 1992, Directeur du Service juridique et fiscal du Groupe Ortec.

Président du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

Nombre d'actions SEB détenues par VENELLE INVESTISSEMENT : 6 664 491 actions (dont 6 659 988 actions en usufruit).

**Mandats et fonctions exercés par VENELLE INVESTISSEMENT au cours des 5 dernières années :**

Aucun.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2009

**JÉRÔME WITTLIN**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 2004 - Expiration du mandat : 2012.

49 ans.

Jérôme Wittlin a débuté sa carrière professionnelle dans le groupe Crédit Lyonnais, notamment comme Directeur de Clinvest, filiale spécialisée en fusions et acquisitions, puis à partir de 2004 comme Executive Director au sein du département Investment Banking de Calyon, banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole. Il a ensuite été, à partir de 2006, Executive Director au sein de la division Private Wealth Management de Goldman Sachs en France.

Nombre d'actions SEB détenues : 6 338 actions (dont 330 actions en nue-propriété).

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT.

Administrateur de Trajectoire.

**Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :**

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

**JEAN-DOMINIQUE SENARD <sup>(1)</sup>**

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2009 - Expiration du mandat : 2013.

56 ans.

Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint Gobain de 1987 à 1996.

De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur Financier du Groupe Pechiney et membre du Comité Exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la Direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA.

Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe Michelin.

En mai 2007, Jean-Dominique Senard devient Gérant non commandité du Groupe Michelin.

Au 31 décembre 2008, les administrateurs détiennent 38,80 % du capital de la société et 51,29 % des droits de vote.

Chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence.

(1) Nomination proposée à l'Assemblée générale du 13 mai 2009.

---

## LIENS FAMILIAUX

- Les administrateurs membres du Groupe Fondateur sont tous des descendants, directs ou par alliance, de Frédéric Lescure ou Henri Lescure, Présidents fondateurs.
- Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité Exécutif, à l'exception de Thierry de La Tour d'Artaise qui est membre du Groupe Fondateur.

---

## ABSENCE DE CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION À UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE

À la connaissance de la société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des 5 dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous registre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif de la société par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif 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 au cours des 5 dernières années.

---

## ABSENCE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de SEB S.A., des membres des organes d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés.

---

## CONTRATS DE SERVICES

Aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif n'est lié par un contrat de services avec SEB S.A. ou l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

# ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de fonctionnement des organes d'administration et de direction du Groupe ont été définies, conformément aux règles de gouvernement d'entreprise généralement observées en France par la plupart des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Le Groupe SEB se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.

## FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le Conseil d'administration est un organe collégial qui représente l'ensemble des actionnaires ; son action est inspirée par le seul souci de l'intérêt de la société.

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration arrête les orientations stratégiques du Groupe, les budgets, délibère sur les structures de Direction du Groupe et les opérations de croissance externe.

Compte tenu de l'importance des décisions concernées, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne, que les décisions relatives à l'annulation d'actions ainsi que l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale pour augmenter le capital, seront prises à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés.

- Le Conseil d'administration est composé de 15 membres :
  - le Président,
  - 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur : 5 administrateurs sont proposés par la société FÉDÉRACTIVE et 4 administrateurs par la société VENELLE INVESTISSEMENT,
  - la société FFP,
  - 4 administrateurs indépendants.

Le nombre d'administrateurs indépendants qui est inférieur aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui prévoient, pour les sociétés contrôlées, que la part des

administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers, est une des dispositions du Pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui a fixé les règles de composition du Conseil.

Est considéré comme indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation avec la société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (définition du Code AFEP-MEDEF).

Après avoir examiné la situation des administrateurs, le Conseil considère que Pascal Castres Saint Martin, Philippe Desmarescaux, Norbert Dentressangle et Philippe Lenain sont des administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

- La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.
- Le renouvellement des administrateurs est effectué par roulement afin de permettre aux actionnaires de se prononcer fréquemment sur la composition du Conseil.
- En juin 2002, le Conseil d'administration a confirmé la structure moniste d'organisation du pouvoir de Direction de la société. Le Président, M. Thierry de La Tour d'Artaise, exerce ainsi la fonction de Directeur Général. Ce choix est dicté par un souci d'efficacité.

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

## RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois en 2008. Le taux d'assiduité s'est élevé à 91 %.

Au cours des dernières années, le Conseil d'administration s'est réuni plusieurs fois hors de France sur les sites du Groupe SEB, notamment à Budapest en 2004 en Italie en 2006 et au Portugal en 2008.

Ces réunions à l'étranger sont l'occasion pour le Conseil de rencontrer les équipes dans les filiales et de mieux s'imprégner des problématiques locales dans leur environnement.

1

2

3

4

5

6

## JETONS DE PRÉSENCE

Le montant maximum de jetons de présence autorisé par l'Assemblée générale de 2007 est de 420 000 euros. Chaque administrateur reçoit une rémunération annuelle de 24 000 euros. Chaque membre participant aux travaux d'un comité perçoit en outre 8 000 euros, rémunération portée à 12 000 euros pour le Président d'un comité.

En 2008, le montant global des jetons de présence versés aux administrateurs s'est élevé à 410 000 euros.

Ce montant correspond aux jetons de présence dus pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2007 au 30 avril 2008 et versés en mai 2008.

## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'assister sur certaines missions spécifiques, le Conseil a créé, en 1995, en son sein deux comités :

- **Le Comité de contrôle** est composé de trois membres, Pascal Castres Saint Martin\*, Président, Norbert Dentressangle et Jérôme Wittlin.

Deux des trois membres de ce Comité, dont son Président, sont des administrateurs indépendants.

Ce Comité informe le Conseil en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe. Il s'assure en particulier de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes. Il fait part au Conseil de toute observation ou recommandation qui lui serait utile et participe à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes.

Le Comité de contrôle s'est réuni quatre fois en 2008, avec un taux de participation de 92 %.

### Activité du Comité de contrôle

Le Comité de contrôle en 2008 a examiné systématiquement comme tous les ans :

- les projets de comptes annuels 2007 et semestriels 2008, avant leur présentation au Conseil d'administration,
- le Rapport du Président sur le contrôle interne,
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes, leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne,
- une revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2008,
- la proposition de planning 2009 pour les missions 2009 d'audit interne,
- la cartographie et l'analyse des risques.

Le Comité de contrôle a également en 2008, examiné les sujets spécifiques suivants :

- objectifs, outils et points principaux de la politique fiscale du Groupe,
- les éléments principaux concernant la politique d'Assurances du Groupe,

- les risques patrimoniaux de change et les politiques de couverture éventuelle,
- le processus de désignation des Commissaires aux comptes dans le cadre du renouvellement à venir des mandats,
- le processus de gestion de la sécurité et de la confidentialité des accès et profils utilisateurs aux systèmes informatiques opérationnels.

- **Le Comité des nominations et rémunérations** est composé de trois membres, Pascal Girardot, représentant permanent de FÉDÉRACTIVE, Président, Philippe Desmarescaux et Philippe Lenain. Deux des trois membres de ce Comité sont des administrateurs indépendants.

Ce Comité présente au Conseil le résultat de ses travaux et ses recommandations sur la composition du Conseil, les mandats des administrateurs, l'organisation et les structures du Groupe ; il propose également au Conseil la politique de rémunération des dirigeants, la mise en place et les modalités des plans de stock-options.

Le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni quatre fois en 2008, avec un taux de participation de 92 %.

### Activité du Comité des nominations et des rémunérations

Au cours de l'année 2008, le Comité des nominations et des rémunérations :

- a étudié la mise en place d'un plan de stock-options élargi à 401 cadres du Groupe,
- a examiné le bonus pour 2007 et les rémunérations fixes pour 2008 du Comité Exécutif,
- a piloté l'évaluation annuelle du Conseil d'administration,
- a analysé la composition du Conseil d'administration,
- a fait une recommandation au Conseil pour la fixation des critères de performance liés au versement des rémunérations différé des mandataires sociaux.

Tous les sujets examinés par le Comité de contrôle et le Comité des nominations et rémunérations font l'objet de comptes rendus qui sont adressés aux administrateurs.

\* Remplacé par Philippe Lenain le 13 mai 2009.

## ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lors de sa séance du 12 décembre 2008, le Conseil, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, a consacré, pour la sixième année consécutive, un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, sous la responsabilité du Comité des nominations et rémunérations.

Le Conseil a considéré que le fonctionnement du Conseil était très satisfaisant et que la plupart des améliorations proposées lors des précédentes évaluations ont été mises en œuvre.

Il a souhaité avoir une présentation sur la gestion de la qualité et un point régulier sur les dernières acquisitions.

Les administrateurs ont en outre demandé à ce que dans la revue de presse qui leur est régulièrement adressée, figurent plus d'informations sur le Développement Durable et la gouvernance.

1

2

3

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

Réaffirmant son attachement aux règles du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 18 juin 2003, a arrêté une Charte de l'administrateur et son Règlement intérieur, regroupés dans un document unique.

### CHARTRE DE L'ADMINISTRATEUR

Cette Charte a été établie afin que chaque administrateur ait clairement conscience de son rôle, de ses droits et de ses devoirs.

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

4

5

6

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR

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

## INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Au moment de sa nomination, il est remis à l'administrateur un dossier regroupant une information très complète sur le Groupe et son environnement : les statuts de la société, la Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur, l'ordre du jour prévisionnel des conseils et des comités, les implantations industrielles et commerciales, la politique des ressources humaines, les effectifs par continent et par société, la stratégie des marques, un état de la concurrence, une revue des principaux clients, etc.

Par ailleurs, périodiquement, chaque administrateur reçoit les éléments afférents au chiffre d'affaires mensuel et aux résultats, une revue de presse,

le compte rendu des réunions du Conseil d'administration, du Comité de contrôle et du Comité des nominations et rémunérations, ainsi que les études d'analystes qui sont publiées sur le Groupe.

En 2006, une base de données documentaire dédiée aux administrateurs a été mise en place sur un site Internet sécurisé où sont mis en ligne tous les documents précités ainsi que toute autre information pouvant intéresser les administrateurs.

## ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

### COMITÉ EXÉCUTIF

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Jacques Alexandre	Directeur Général Adjoint Stratégie et Activités
Rémi Descosse	Directeur Général Adjoint Industrie
Jean-Pierre Lac	Directeur Général Adjoint Finances
Harry Touret	Directeur Général Adjoint Ressources Humaines
Frédéric Verwaerde	Directeur Général Adjoint Continents

### DIRECTIONS GÉNÉRALES CONTINENTALES

Cyril Buxtorf	Directeur Général Europe de l'Ouest et du Sud
Marcio Cunha	Directeur Général Amérique du Sud
Volker Lixfeld	Directeur Général Europe du Nord – Centre
Patrick Llobregat	Directeur Général Asie et Reste du Monde
Marc Navarre	Directeur Général Amérique du Nord

### DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ACTIVITÉS

Philippe Crevoisier	Directeur Général Cuisson électrique et Préparation des aliments
Jean-Pierre Lefèvre	Directeur Général Soin du linge et de la personne – Confort domestique et Entretien de la maison
Christian Ringuet	Directeur Général Articles culinaires
François Sydorowicz	Directeur Général Préparation des boissons
Luc Dohan	Directeur Scientifique et Technologique

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

**Le Comité de direction** est constitué des membres du Comité Exécutif, des Directeurs Généraux d'Activités, des Directeurs Généraux Continentaux, et du Directeur Scientifique et Technologique. Il se réunit en moyenne tous les deux mois afin de suivre les performances et les résultats du Groupe et d'ajuster, si nécessaire, sa politique commerciale ou industrielle. Véritable lieu d'échange et de réflexion, le Comité de direction joue un rôle de contrôle et s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe.



## RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, a déterminé comme suit la politique de rémunération des dirigeants :

- les rémunérations sont fixées en se référant aux pratiques du marché. Elles comportent une partie fixe et une partie variable ;
- la partie fixe de la rémunération tient compte du niveau des responsabilités et de l'expérience d'une part, de la performance et du potentiel, d'autre part ;

- la partie variable ou « bonus » est liée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs relatifs à la croissance et à l'amélioration de la rentabilité du Groupe et d'objectifs qualitatifs ; ces objectifs sont fixés annuellement par le Conseil. Elle peut représenter de 0 à 200 % de la rémunération de base selon les catégories de personnes et le niveau de performance atteint.

Sur ces bases, le Comité propose au Conseil la rémunération fixe individuelle de chaque dirigeant et les objectifs servant de base de calcul de la partie variable.

En 2008, la rémunération du Comité Exécutif actuel du Groupe s'est élevée à 4 888 980 € (4 170 665 € en 2007), dont 2 390 910 € en partie fixe et 2 498 070 € en partie variable.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La Loi pour la Confiance et la Modernisation de l'Économie du 26 juillet 2005 dite « Loi Breton » a renforcé le dispositif légal relatif à l'information du public sur les rémunérations des dirigeants : outre les rémunérations et avantages de toute nature perçus, l'information requise concerne désormais les politiques de rémunérations et les engagements pris par la société à l'égard des dirigeants en précisant les modalités de détermination de ces engagements.

Sont donc inclus les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions de mandataire social ou postérieurement à celle-ci.

Sont présentés ci-après l'ensemble de la rémunération (pour la partie fixe et la partie variable) et les avantages de toute nature (options de souscription et d'achat d'actions, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de la Tour d'Artaise, seul mandataire social à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que des jetons de présence.

Dans le cadre du mandat social de Président-Directeur Général de SEB S.A., M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit :

- un traitement de base annuel ;
- une rémunération variable, avec un bonus maximum de 200 % du salaire de base.

Il ne perçoit pas d'autres rémunérations de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB, à l'exclusion des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de SEB S.A., soit 24 000 € en 2008.

### RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération annuelle est discutée puis proposée par le Comité des nominations et des rémunérations au Conseil d'administration.

En 2008 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 800 320 €, soit un montant identique à 2007.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le bonus annuel de M. Thierry de La Tour d'Artaise est établi comme pour les cadres dirigeants du Groupe selon les règles suivantes :

Il est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle. Les objectifs annuels qui le composent sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration en même temps que l'examen de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération variable versée en 2008 au titre de l'exercice 2007 est de 1 296 000 € (940 000 au titre de l'exercice 2006).

La rémunération variable qui sera versée en 2009 au titre de l'exercice 2008 est de 1 031 000 €.

### AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction, soit un avantage annuel de 9 060 €, et perçoit un dédommagement de 14 580 € par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

### RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'un régime collectif de retraite, ouvert aux cadres dirigeants du Groupe (membres du Comex et du Codir), qui vient compléter les régimes obligatoires de retraite. Ce régime de retraite complémentaire est composé d'un régime différentiel garantissant aux bénéficiaires 25 % de leur rémunération annuelle, régimes obligatoires compris. Ce montant est établi en fonction de la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (brut + bonus cible).

À ce régime s'ajoutent un régime article 39 additif à prestations définies, et un régime article 83 à cotisations définies. Ce dispositif, commun aux cadres dirigeants du Groupe SEB, comporte un objectif cible de pension de retraite égal à 16 % de la moyenne de la rémunération annuelle (fixe + bonus cible)

1

2

3

4

5

6

des 3 dernières années. Le niveau de pension acquis chaque année est égal à 0,8 % de la rémunération annuelle ; l'ancienneté retenue ne peut excéder 20 ans. Ceci permet donc un taux de remplacement maximum de 41 % de la rémunération annuelle.

Pour bénéficier de ce système, M. Thierry de La Tour d'Artaise comme les autres dirigeants du Groupe devra avoir occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membre du Comex ou du Codir.

Le Groupe a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement d'ici à la date du départ en retraite par abondements à un fonds sur lequel des versements sont déjà intervenus en 2008.

## INDEMNITÉS DE DÉPART

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités, allouées par le Conseil d'administration, en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité Exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de changement de contrôle du Groupe, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. En application de la loi TEPA, un avenant à ce contrat a été conclu qui détermine les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (base + bonus), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est < à 50 %, aucune d'indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est > à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Cette indemnité est composée des 2 salaires annuels total cash (base + bonus) perçus au cours des 2 derniers exercices clos.

Le Conseil conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Il a été mis fin d'un commun accord à la clause de non-concurrence le 12 décembre 2008.

## INDEMNITÉ DE DÉPART EN RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élève à 206 612 €.

## OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

105 000 options d'achat d'actions ont été octroyées à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2008 (identique à 2007, 2006, 2005 et 2004). L'historique des options d'achat et de souscription d'actions qui lui ont été attribuées figure plus loin.

Conformément à la loi sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié du 30 décembre 2006, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations, d'appliquer les règles de conservation suivantes aux options attribuées le 20 avril 2007 et le 13 mai 2008 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, seul mandataire social :

- M. Thierry de La Tour d'Artaise devra conserver un nombre d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition, nette des impôts et contributions obligatoires, dégagée lors de la levée des options ;
- Cette obligation de conservation subsisterait aussi longtemps que le nombre d'actions qu'il détiendra n'aura pas atteint l'équivalent de 2 années de rémunération. Au-delà de ce seuil, l'obligation de conservation sera ramenée à un nombre d'actions correspondant à 20 % de la plus-value d'acquisition.

Il est précisé que M. Thierry de La Tour d'Artaise conserverait le bénéfice des options qui lui ont été consenties dans l'hypothèse où, après la cessation de son mandat social, soit il était licencié au titre de son contrat de travail, sauf faute grave ou lourde, soit il démissionnait au motif d'un changement de contrôle de SEB.

En revanche, s'il était amené de sa propre initiative à renoncer à son mandat social (et quel que soit le sort réservé alors à son contrat de travail), il perdrait le bénéfice des options consenties pendant les 18 mois qui auraient précédé cet événement.

TABLEAU 1

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Exercice N-1	Exercice N
Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général		
Rémunération due au titre de l'exercice (Détaillées au tableau 2)	2 131 986 €	1 878 960 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (Détaillées au tableau 4)	1 289 904 €	925 680 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 421 890 €</b>	<b>2 804 640 €</b>

TABLEAU 2

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant mandataire social :	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N	
	Dus	versés	Dus	versés
Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	800 310 €	800 310 €	800 320 €	800 320 €
Rémunération variable	1 296 000 €	940 000 €	1 031 000 €	1 296 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	15 000 €	15 000 €	24 000 €	24 000 €
Avantage en nature : – Voiture	7 716 €	7 716 €	9 060 €	9 060 €
– Logement	12 960 €	12 960 €	14 580 €	14 580 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 131 986 €</b>	<b>1 775 986 €</b>	<b>1 878 960 €</b>	<b>2 143 960 €</b>

TABLEAU 3

Tableau sur les jetons de présence		
Membres du Conseil	Jetons de présence versés en N-1	Jetons de présence versés en N
Tristan Boiteux	15 000 €	24 000 €
Damarys Braidà	15 000 €	24 000 €
Pascal Castres Saint Martin	24 000 €	36 000 €
Thierry de La Tour d'Artaise	15 000 €	24 000 €
Norbert Dentressangle	21 000 €	32 000 €
Philippe Desmarescaux	21 000 €	32 000 €
Hubert Fevre	11 250 €	18 000 €
Jacques Gairard	15 000 €	24 000 €
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	24 000 €	36 000 €
Philippe Lenain	21 000 €	32 000 €
Antoine Lescure	15 000 €	24 000 €
Frédéric Lescure	15 000 €	24 000 €
FFP (Christian Peugeot)	15 000 €	24 000 €
VENELLE INVESTISSEMENT (Olivier Roclore)	15 000 €	24 000 €
Jérôme Wittlin	21 000 €	32 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>263 250 €</b>	<b>410 000 €</b>

TABLEAU 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social						
Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaise	13/05/2008	Achat	8,816 €	105 000	38,35	du 13/05/2012 au 13/05/2016

TABLEAU 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social				
Options levées par les dirigeants mandataires sociaux	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise	18/06/2003	60 000	24,24	2003

## ATTRIBUTIONS ET LEVÉES D'OPTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIX SALARIÉS DU GROUPE DONT LES QUANTITÉS SONT LES PLUS ÉLEVÉES

### PLANS D'OPTIONS EN COURS

Au 31 décembre 2008	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	11/05/2006	20/04/2007	13/05/2008
Options attribuées au mandataire social <sup>(b)</sup>	66 000	49 500	6 600	115 500	105 000	105 000	105 012	105 000	105 000
Options attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a) (b)</sup>	171 600	145 200	43 230	237 600	210 000	222 000	234 000	234 000	104 400
Nombre d'attributaires salariés retenus	10	10	16	15	15	14	12	12	29
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	08/04/2009	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016
Prix de souscription ou d'achat (en €) <sup>(b)</sup>	18,18 €	27,88 €	25,15 €	24,24 €	31,67 €	28,00 €	29,33 €	44,00 €	38,35 €

(a) 10 plus gros attributaires ou plus si une même quantité a été attribuée à plusieurs d'entre eux.

(b) Compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10).

NB : Éléments tenant compte de la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

### ATTRIBUTION ET LEVÉE D'OPTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Dans le cadre du plan d'options d'achat du 13 mai 2008, 105 000 options à un prix de 38,35 euros ont été attribuées à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise qui a par ailleurs exercé 60 000 options du plan d'achat du 18 juin 2003 au cours de l'exercice 2008.

**ATTRIBUTION D'OPTIONS DES SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) DONT LE NOMBRE D'OPTIONS CONSENTIES EST LE PLUS ÉLEVÉ**

Dans le cadre du plan d'options d'achat du 13 mai 2008, 104 400 options à un prix de 38,35 euros ont été attribuées aux 29 salariés du Groupe pour lesquels la quantité attribuée était la plus élevée.

**LEVÉES D'OPTIONS DES SALARIÉS DU GROUPE (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) DONT LE NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉES EST LE PLUS ÉLEVÉ**

*Nombre d'options levées par les salariés pour lesquels la quantité concernée était la plus élevée*

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2008	Plan de sous-critique	Plan de sous-critique	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date du Conseil d'administration	04/05/2000	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	11/05/2006	20/04/2007	13/05/2008
Options levées par les premiers attributaires salariés <sup>(a) (b)</sup>	25 650	5 930	6 450	6 195	37 233	12 100	0	0	0	0
Nombre d'attributaires retenus	5	3	3	10	12	5	0	0	0	0

(a) 10 plus gros attributaires ou plus si une même quantité a été attribuée à plusieurs d'entre eux.

(b) compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10) et de la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

**OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ART L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2008**

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Tristan Boiteux	Administrateur	636	37,47 €		
Personnes liées à Tristan Boiteux	Administrateur	43	37,53 €		
Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général	60 000	24,24 €		
Hubert Fèvre	Administrateur	635	37,47 €		
FFP - Sté Foncière Financière et de Participation	Administrateur	329 511	37,07 €		
Jacques Gairard	Administrateur	10 000	33,70 €		
Personnes liées à Jacques Gairard	Administrateur			6 570	42,48 €
Pascal Girardot, Représentant Permanent de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	3 072	30,52 €		
Personnes liées à Pascal Girardot, RP de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	10	39,09 €		
Frédéric Lescure	Administrateur	389	37,54 €		
Personnes liées à Frédéric Lescure	Administrateur	40	38,02 €		
Personnes liées à Damarys Braidà	Administrateur	25 500	26,71 €		
Jérôme Wittlin	Administrateur	200	29,69 €		
Personnes liées à Jérôme Wittlin	Administrateur	230	31,40 €		

# RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

1

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce rapport est de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

2

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce rapport, reposent essentiellement sur la réalisation de travaux

3

4

5

6

coordonnés par la Direction Audit & Organisation du Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce rapport se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Conformément aux nouvelles dispositions de la loi du 3 juillet 2008, qui impose aux sociétés d'indiquer à quel Code de gouvernement d'entreprise elles se réfèrent, le Groupe SEB précise qu'il se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008.

## L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

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

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

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

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation est basée sur trois axes majeurs : des Activités responsables d'une ligne de produits, des continents responsables de la commercialisation de ces produits sur une zone géographique et des fonctions centrales partagées. Le mode de fonctionnement repose sur une décentralisation des responsabilités

opérationnelles et une délégation importante. Mais en parallèle, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies et sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : le travail de qualité, le respect de l'autre, l'esprit d'équipe, la loyauté et la rigueur.

Le Système de contrôle interne s'appuie sur un Système de Management de la Qualité très structurant, ayant déterminé 14 processus majeurs de fonctionnement et intégrant largement les dimensions et contraintes de Développement Durable.

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

Dans ce cadre, les dirigeants du Groupe SEB invitent l'ensemble des collaborateurs à observer des normes d'éthique et à se comporter conformément à celles-ci.

L'unité du dispositif de contrôle interne repose également sur un manuel de contrôle interne qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque organisation doit se conformer, à savoir :

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

- les principes de contrôle en matière de reporting financier.

Le processus d'analyse des risques et de pilotage du contrôle interne repose sur 2 outils essentiels :

- un processus annuel « top-down » de collecte et d'analyse des risques majeurs par entretiens formalisés avec l'ensemble des membres de la Direction Générale du Groupe (23 personnes interviewées). Chaque responsable de fonctions opérationnelles ou transversales présente son analyse de risques sur sa sphère de responsabilité avec la probabilité et l'impact mesurés pour chacun. La synthèse de ces informations aboutit à l'établissement d'une cartographie des risques majeurs de l'entreprise ;
- un processus « bottom-up », par le biais de questionnaires d'auto-évaluation adressés aux entités élémentaires opérationnelles, déclinés par processus et visant d'une part à identifier les éventuelles zones de faiblesse et d'autre part à diffuser dans toutes les strates de l'entreprise une culture de contrôle interne, moyen d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Groupe.

En 2008, ce questionnaire informatisé d'auto-évaluation a été déployé auprès d'une trentaine de filiales et pour 11 processus (Finances, Achat, Système d'Information, Production, Recherche & Développement, Qualité, Service consommateur, Ressources Humaines, Service après Ventes, Logistique et marketing).

Ce processus sera poursuivi à raison d'une auto-évaluation tous les 2 ans pour chaque entité du Groupe.

À ces 2 outils se rajoutent d'une part les missions régulières de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe, et d'autre part les travaux menés par les Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

1  
2  
3  
4  
5  
6

## LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

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

Leur rôle est décrit dans le paragraphe « Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration ».

### LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de Direction du Groupe ».

### LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

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

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

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

En matière de gestion des risques, c'est la Direction de l'Audit Interne qui établit la cartographie des risques de premier niveau.

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

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée adaptée au contexte, mais en moyenne de 3 auditeurs pendant 2 semaines sur place, fait l'objet d'un rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité Exécutif et au Président du Groupe, décrivant les principaux éléments d'organisation pour chaque processus et émettant des recommandations.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet systématique d'un suivi par l'audit interne dans les 12 mois suivant la mission.

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

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

Le Comité de contrôle examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire. La Direction de l'Audit Interne a été portée à 8 personnes en fin d'année 2008.

## LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe et des mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions. Elle intervient sur 3 axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- élaboration puis mise à jour des contrats type et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles, sinistres produits etc.) ;
- proposition à l'attention du Comité Exécutif des règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion.

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

## LA DIRECTION FINANCES, TRÉSORERIE ET FISCALITÉ

Elle a pour mission d'une part de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement et d'autre part de s'assurer du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté.

Pour ce faire elle est en charge de :

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

En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

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

## LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

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

Dans cet esprit, la Direction du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation du budget.

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédure qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du reporting de gestion Groupe.

Les reporting de gestion s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion pour les résultats.

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

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

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

Le nouvel outil de gestion consolidé du Groupe a démarré en fin d'année 2008 et permettra en 2009 une amélioration sensible de la qualité des analyses possibles et donc une meilleure adéquation aux besoins opérationnels. Son intégration avec la consolidation comptable et une amélioration sensible du partage des règles de gestion contribueront à renforcer la culture de contrôle interne au sein du Groupe.

## LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

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

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

Un Comité de pilotage des systèmes d'informations constitué de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ainsi que de représentants des entités utilisatrices parmi lesquelles la Direction Générale Continents, la Direction Générale Stratégie et Activités, la Direction Générale Finance et la Direction Générale Ressources Humaines et présidé par le Directeur Général Industrie, est en charge d'établir et maintenir un schéma directeur des systèmes d'information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe. Dans ce cadre, il est notamment



amené à décider de la nature des projets informatiques, des priorités d'allocation de ressources et de la politique de sécurité informatique.

Le Comité de sécurité des systèmes d'information a diffusé un référentiel de sécurité des systèmes d'information, et déployé un plan de communication et de sensibilisation dans l'ensemble des filiales aux risques de piratage de nos systèmes.

Les missions d'audit interne ont approfondi leur recherche des zones de risques informatiques.

En 2008 une analyse approfondie des droits d'accès et profils utilisateurs d'une partie du système d'information opérationnel intégré a été conduite. Elle sera étendue et déployée petit à petit dans l'ensemble des périmètres informatiques du Groupe.

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

Des audits de sécurité ont été conduits chez certains prestataires.

## LA DIRECTION QUALITÉ

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

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

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

- les processus de management avec la définition de la politique Groupe, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement ;

- les processus de réalisation qui couvrent le marketing stratégique, la recherche et développement, le commercial, le traitement de la demande client et les transferts de production ;
- les processus de soutien des opérations qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service après-vente et l'assistance consommateur.

Un reporting mensuel permet à la Direction de la Qualité d'orienter ses actions, celui-ci fait l'objet d'une présentation mensuelle systématique au Comité Exécutif.

Tous les sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 9001 – version 2000, 24 sites sont certifiés ISO 14001, et la certification OHSAS 18001 a été obtenue dans 12 sites industriels.

Une fonction de responsable mondial de la sécurité a été créée en 2008 afin d'améliorer la prise en compte des éléments de santé/sécurité au travail dans l'ensemble des entités du Groupe SEB.

## LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

## LES PROCÉDURES RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

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

Le Groupe SEB s'appuie sur le référentiel de contrôle interne de l'AMF et le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière.

### LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

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

Cette centralisation permet à la Direction :

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

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

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

### LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

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

1  
2  
3  
4  
5  
6

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

1 A partir de 2009 la consolidation statutaire mensuelle, trimestrielle et semestrielle du Groupe sera effectuée avec le même outil de gestion intégré au progiciel opérationnel SAP.

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

3 Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Les comptes sont tenus dans toutes les entités du Groupe suivant les normes IFRS.

4 Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

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

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

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation comme :
  - la provision pour dépréciation des comptes clients,
  - la provision pour dépréciation des stocks de matières premières et de produits finis,

- les provisions pour dépréciation des actifs immobilisés,
- les provisions liées aux ventes comme celles liées à la garantie légale et aux retours d'inventus,
- les autres provisions pour risques et charges et notamment les provisions pour restructuration ;
- les principes de comptabilisation et de reporting des opérations intra-Groupe.

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

À réception des liasses de consolidation, la Direction de la Consolidation Groupe réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

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

## LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Les États Financiers du Groupe, comptes et annexes, sont élaborés à partir des données définitives issues du progiciel de consolidation. Ils sont ensuite intégrés au Rapport annuel et semestriel.

Les textes de toutes les éditions du Groupe (rapports annuel et semestriel, lettres aux actionnaires, guide de l'actionnaire...) sont rédigés sur la base d'un recueil d'informations tout au long de l'année et d'entretiens spécifiques, deux fois par an au minimum et plus en fonction de l'actualité et des sujets traités, avec les principaux directeurs des activités, des continents et des fonctions. Ils sont validés par ces derniers ainsi que par le Comité Exécutif du Groupe.

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE

1  
2  
3  
4  
5  
6

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

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

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

## INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant

les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

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

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

## AUTRES INFORMATIONS

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

Lyon et Villeurbanne, le 2 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT



Bernard RASCLE

DELOITTE & ASSOCIÉS



Dominique VALETTE

# COMMISSAIRES AUX COMPTES

## COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

• PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2003,  
représentée par Bernard Rascle

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2009.

• Deloitte & Associés, 185 avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 mai 1999,  
représentée par Dominique Valette

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2009.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

## COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

• De PricewaterhouseCoopers Audit :  
Pierre Coll – 63 rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
nommé par l'Assemblée générale du 13 mai 2003.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2009.

• De Deloitte & Associés :  
BEAS – 7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine,  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 mai 1999.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2009.

## 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 :

Audit (en milliers d'€)	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	140	127			101	92		
Filiales intégrées globalement	1 157	1 000			1 134	1 137		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation								
Filiales intégrées globalement								
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 297</b>	<b>1 127</b>	<b>92 %</b>	<b>85 %</b>	<b>1 235</b>	<b>1 229</b>	<b>99 %</b>	<b>99 %</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>								
Juridique, fiscal, social	96	171			5	16		
Systèmes d'information								
Autres	14	34			2			
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>205</b>	<b>8 %</b>	<b>15 %</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 407</b>	<b>1 332</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 242</b>	<b>1 245</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# 3

## COMPTES CONSOLIDÉS

**ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS..... 60**

**RATIOS CONSOLIDÉS..... 61**

**ÉTATS FINANCIERS..... 62**

Compte de résultat consolidé 62

Bilan consolidé 63

Tableau des flux de trésorerie consolidés 64

Évolution des capitaux propres consolidés 65

**NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS..... 67**

Chiffres au 31 décembre en millions d'euros 67

**RAPPORT DES COMMISSAIRES  
AUX COMPTES SUR LES COMPTES  
CONSOLIDÉS..... 124**

Opinion sur les comptes consolidés 124

Justification de nos appréciations 124

Vérification spécifique 125

## ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions d'€)	2008	2007 <sup>(f)</sup>	2006 <sup>(f)</sup>	2005 IFRS <sup>(c) (f)</sup>	2004 IFRS <sup>(b)</sup>	2004 <sup>(b)</sup>	2003	2002 <sup>(a)</sup>	2001	2000	1999
<b>RÉSULTATS</b>											
Ventes France	667	640	595	591	624	636	660	660	527	485	484
Ventes hors de France	2 563	2 230	2 057	1 872	1 665	1 703	1 688	1 836	1 328	1 340	1 210
Ventes totales	3 230	2 870	2 652	2 463	2 289	2 339	2 348	2 496	1 855	1 825	1 694
Marge opérationnelle	342	301	262	262	261	248	234	217	175	153	125
Résultat d'exploitation	279	237	153	183	187	175	196	143	119	132	102
Résultat net revenant à SEB S.A.	152	145	87	102	131	123	148	118	74	51	35
Amortissements et provisions pour dépréciation	110	88	97	114	85	91	86	95	83	87	79
Frais de personnel <sup>(d)</sup>	563	540	534	516	499	506	514	536	424	425	404
Intéressement, participation et abondement	38	33	26	29	34	34	36	51	29	20	19
EBITDA <sup>(e)</sup>	388	329	247	291	270	259	278	230	196	211	174
EBITDA ajusté <sup>(h)</sup>	394	351	324	323	310	296	279	252	222	211	181
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>											
Capitaux propres après affectation part Groupe	992	814	770	757	644	642	557	471	464	437	442
Dette financière nette	649	658	422	423	331	331	189	327	404	393	381
Actif immobilisé	1 184	1 060	766	773	679	624	476	481	535	509	545
Investissements	116	92	85	99	99	87	99	85	81	72	78
Stocks et en-cours	615	528	517	450	386	387	359	415	352	317	302
Clients	646	627	646	630	552	552	544	580	471	466	436
Effectifs au 31 décembre (en unités)	18 879	13 048	13 741	14 396	14 500	14 500	14 690	15 780	13 939	12 474	12 545
<b>ACTIONS (en €) <sup>(i)</sup></b>											
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 912	50 881	51 057	50 940	51 228	51 228	46 347	46 317	46 320	46 320	46 320
Nombre moyen pondéré d'actions après auto-contrôle (en milliers)	47 326	48 620	48 610	48 888	48 468	48 468	48 369	48 306	48 276	48 828	49 881
Résultat net ajusté dilué par action <sup>(a)</sup>	3,18	2,92	1,78	2,07	2,67	2,52	3,02	2,42	1,53	1,16	0,69
Revenu net <sup>(a)</sup>	0,94	0,93	0,85	0,80	0,80	0,80	0,76	0,65	0,61	0,58	0,58
Rendement net de l'action (en %) <sup>(f) (g)</sup>	4,38	2,26	2,37	2,61	3,04	3,04	2,52	2,56	3,19	3,28	2,71
Cours extrêmes : + haut <sup>(a)</sup>	44,00	48,15	38,07	30,88	35,73	35,73	32,12	29,11	20,85	27,88	26,12
+ bas <sup>(a)</sup>	19,71	35,33	26,70	26,10	24,45	24,45	20,92	18,48	11,85	16,67	13,86
Cours au 31 décembre	21,46	41,33	35,87	30,67	26,30	26,30	30,00	25,64	18,98	17,56	21,21
Capitalisation boursière (en millions d'€)	1 093	2 103	1 831	1 562	1 347	1 347	1 529	1 306	967	895	1 081
Moyenne des transactions journalières en actions	117 527	127 638	75 681	63 243	87 183	87 183	85 608	74 664	65 547	75 708	62 358

(a) Avec les nouvelles filiales Moulinex depuis le 1er janvier 2002.

(b) Avec All-Clad depuis le 28 juillet 2004.

(c) Avec Lagostina depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005 et Panex depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005.

(d) 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).

(e) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(f) Dividende net distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(g) Ajusté compte tenu de l'attribution gratuite d'une action pour dix détenues en mars 2004.

(h) Résultat opérationnel courant plus amortissements et dépréciations opérationnels.

(i) Les bilans et comptes de résultats 2005 et 2006 et 2007 ont fait l'objet de retraitements (décrits dans la note 2) par rapport à ceux publiés antérieurement.

(j) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action.

## RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2008	2007	2006 <sup>(d)</sup>	2005 <sup>(c)</sup>	2004 IFRS <sup>(b)</sup>	2004	2003	2002 <sup>(a)</sup>	2001	2000	1999	1998
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>												
Résultat net / Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	17,55	17,71	10,88	14,83	21,90	20,60	29,33	23,66	15,79	10,87	6,83	1,36
Résultat net/Ventes	4,69	5,04	3,28	4,13	5,72	5,26	6,33	4,71	3,99	2,81	2,04	0,45
<b>RATIOS FINANCIERS</b>												
Dette financière - disponibilités / Capitaux propres avant affectation	71,64	76,12	51,70	52,85	48,14	48,28	31,64	64,65	81,43	83,86	80,63	86,07
Frais financiers net/Ventes	1,50	1,21	1,15	1,02	0,54	0,33	0,33	0,37	1,11	1,52	0,92	0,96
Dette financière - disponibilités / EBITDA ajusté	1,65	1,87	1,30	1,31	1,07	1,11	0,68	1,30	1,83	1,87	2,11	2,52
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(e)</sup></b>												
Investissement/Ventes	3,60	3,20	3,21	4,03	4,33	3,71	4,20	3,40	4,37	3,95	4,59	5,73
<b>RATIOS DE TRÉSORERIE</b>												
Réalisable + disponible / Dettes court terme après affectation	70,38	59,22	73,53	78,79	69,08	79,61	89,30	77,20	73,30	71,21	72,13	67,09

(a) Avec nouvelles filiales Moulinex.

(b) Avec All-Clad depuis le 28 juillet 2004.

(c) Avec Lagostina depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005 et Panex depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005.

(d) Avec Mirro Wearever depuis le 16 août 2006.

(e) Hors acquisitions (investissements immobilisations corporelles et logiciels).

## ÉTATS FINANCIERS

1  
2  
3  
4  
5  
6  
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'€)</i>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007 retraité <sup>(a)</sup></b>	<b>31/12/2006 retraité <sup>(a)</sup></b>
Produits des activités ordinaires (note 4)	3 230,2	2 869,6	2 651,7
Frais opérationnels (note 5)	(2 888,5)	(2 568,5)	(2 389,3)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>	<b>341,7</b>	<b>301,1</b>	<b>262,4</b>
Intéressement et participation (note 6)	(38,2)	(33,3)	(25,8)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>303,5</b>	<b>267,8</b>	<b>236,6</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(24,3)	(30,4)	(83,6)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>279,2</b>	<b>237,4</b>	<b>153,0</b>
Coût de l'endettement financier (note 8)	(37,9)	(32,3)	(25,6)
Autres produits et charges financiers (note 8)	(10,7)	(2,6)	(4,9)
Résultat des entreprises associées (note 3.1.2)	(1,3)	2,9	(1,0)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>229,3</b>	<b>205,4</b>	<b>121,5</b>
Impôt sur les résultats (note 9)	(66,5)	(60,9)	(34,4)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>162,8</b>	<b>144,5</b>	<b>87,1</b>
Part des minoritaires (note 21)	(11,2)	0,0	(0,1)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>151,6</b>	<b>144,5</b>	<b>87,0</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTIONS (EN UNITÉS)</b>			
Résultat net de base par action (note 10)	3,20	2,97	1,79
Résultat net dilué par action (note 10)	3,18	2,92	1,78

(a) Les comptes de résultats 2006 et 2007 ont fait l'objet de retraitements (décrits dans la note 2) par rapport à ceux publiés antérieurement avec une incidence nette de respectivement (0,6) et 1,6 millions d'euros.

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.



**BILAN CONSOLIDÉ**

Exercice clos le 31 décembre

<b>ACTIF</b> <i>(en millions d'€)</i>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b> retraité <sup>(a)</sup>	<b>31/12/2006</b> retraité <sup>(a)</sup>
Goodwill (note 11)	419,8	111,1	118,9
Autres immobilisations incorporelles (note 11)	368,9	261,1	275,4
Immobilisations corporelles (note 12)	381,2	328,9	332,5
Participations dans les entreprises associées (note 14)	0,1	342,7	0,0
Autres participations (note 14)	0,7	0,8	2,7
Autres actifs financiers non courants (note 14)	9,9	9,5	31,3
Impôts différés (note 9)	48,2	24,9	42,0
Autres créances non courantes (note 18)	3,2	6,2	5,1
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>1 232,0</b>	<b>1 085,2</b>	<b>807,9</b>
Stocks et en-cours (note 16)	614,6	528,2	517,1
Clients (note 17)	645,6	627,2	646,4
Autres créances courantes (note 18)	54,6	53,7	66,9
Impôt courant	38,8	11,4	29,0
Instruments dérivés (note 26)	12,0	4,1	2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 19)	224,6	134,0	54,1
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 590,1</b>	<b>1 358,6</b>	<b>1 316,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 822,1</b>	<b>2 443,8</b>	<b>2 123,9</b>
<b>PASSIF</b> <i>(en millions d'€)</i>			
Capital (note 20)	50,9	50,9	51,1
Réserves consolidées (note 20)	1 005,7	921,7	838,7
Actions propres (note 20)	(150,7)	(108,6)	(73,9)
<b>CAPITAUX PROPRES GROUPE</b>	<b>905,9</b>	<b>864,0</b>	<b>815,9</b>
<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES (NOTE 21)</b>	<b>131,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 037,5</b>	<b>864,0</b>	<b>815,9</b>
Impôts différés (note 9)	91,8	37,1	59,2
Provisions non courantes (note 22)	102,3	109,2	118,4
Dettes financières non courantes (note 25)	213,5	65,9	80,2
Autres passifs non courants (note 24)	36,4	15,3	9,5
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>444,0</b>	<b>227,5</b>	<b>267,3</b>
Provisions courantes (note 22)	77,2	85,8	101,3
Fournisseurs (note 24)	366,3	333,4	342,7
Autres passifs courants (note 24)	158,8	176,7	165,5
Impôt exigible	25,6	16,7	33,6
Instruments dérivés (note 26)	51,2	10,4	0,9
Dettes financières courantes (note 25)	661,5	729,3	396,7
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 340,6</b>	<b>1 352,3</b>	<b>1 040,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 822,1</b>	<b>2 443,8</b>	<b>2 123,9</b>

(a) Les bilans 2006 et 2007 ont fait l'objet de retraitements (décrits dans la note 2) par rapport à ceux publiés antérieurement. L'incidence de ces retraitements n'est pas significative : respectivement - 0,7 et + 1,6 million sur les capitaux propres consolidés.

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

	31/12/2008	31/12/2007 retraité <sup>(a)</sup>	31/12/2006 retraité <sup>(a)</sup>
<i>(en millions d'€)</i>			
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>151,6</b>	<b>144,5</b>	<b>87,0</b>
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations	110,3	88,3	97,2
Variation des provisions	(22,5)	(24,5)	43,0
Pertes et gains latents sur instruments financiers	1,8	(5,5)	(1,1)
Charges et produits liés aux stock-options	7,2	4,4	3,1
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	0,7	2,1	0,8
Autres éléments	2,9	(2,4)	0,3
Résultat part des minoritaires	11,2	-	0,1
Charge d'impôt (exigible et différé)	66,5	60,9	34,4
Coût de l'endettement financier net	37,9	32,3	25,6
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(b)</sup></b>	<b>367,6</b>	<b>300,1</b>	<b>290,4</b>
Variation des stocks et en-cours	(66,8)	(22,2)	(71,3)
Variation des clients	(24,3)	16,9	(20,7)
Variation des fournisseurs	0,6	(6,8)	41,6
Variation autres dettes et autres créances	(0,3)	34,1	(23,8)
Impôts versés	(76,7)	(61,8)	(36,7)
Intérêts nets versés	(35,6)	(32,8)	(25,2)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>164,5</b>	<b>227,5</b>	<b>154,3</b>
Encaissements sur cessions d'actifs	8,6	4,8	4,4
Investissements corporels	(96,0)	(76,3)	(67,3)
Investissements logiciels et incorporels	(20,3)	(15,5)	(17,9)
Autres investissements financiers	(2,8)	(4,3)	(0,4)
Acquisitions (nettes de la trésorerie des sociétés acquises)	26,4	(319,7)	(54,2)
Incidence des autres variations de périmètre	(0,8)	0,7	0,4
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE A DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(84,9)</b>	<b>(410,4)</b>	<b>(135,0)</b>
Variation de la dette financière non courante	146,7	(14,3)	(24,1)
Variation de la dette financière courante	(65,2)	330,0	32,4
Augmentations de capital (y compris minoritaires)	4,9	1,9	2,2
Mouvements sur actions propres	(43,5)	(40,3)	(8,6)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(46,3)	(43,0)	(40,4)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE A DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(3,4)</b>	<b>234,3</b>	<b>(38,5)</b>
Incidence des variations de taux de change	14,4	28,6	23,9
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>90,6</b>	<b>79,9</b>	<b>4,7</b>
Trésorerie en début d'exercice	134,0	54,1	49,4
Trésorerie en fin d'exercice	224,6	134,0	54,1

(a) Les bilans et comptes de résultats 2006 et 2007 ont fait l'objet de retraitements (décrits dans la note 2) non significatifs par rapport à ceux publiés antérieurement.

(b) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

## ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'€)	Capital	Primes	Réserves conso- lidées	Écarts de conver- sion	Primes, réserves et écarts	Actions propres	Intérêts minori- taires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé	Variation hors effet transactions avec les actionnaires
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006 IFRS <sup>(a)</sup></b>	<b>50,9</b>	<b>111,2</b>	<b>652,9</b>	<b>44,2</b>	<b>808,3</b>	<b>(59,7)</b>	<b>1,2</b>	<b>800,7</b>	<b>154,8</b>
<b>RETRAITEMENTS IAS 32 ET 39</b>									
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006 IFRS</b>	<b>50,9</b>	<b>111,2</b>	<b>652,9</b>	<b>44,2</b>	<b>808,3</b>	<b>(59,7)</b>	<b>1,2</b>	<b>800,7</b>	<b>154,8</b>
Résultat 2006			87,0		87,0			87,0	87,0
Distribution de dividendes			(40,4)		(40,4)			(40,4)	
Augmentation de capital	0,2	2,1			2,1			2,3	
Diminution de capital									
Variation réserve de conversion				(23,0)	(23,0)			(23,0)	(23,0)
Mouvements actions propres						(14,2)		(14,2)	
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			3,5		3,5			3,5	3,5
Variation de juste valeur des instruments de couverture			(2,0)		(2,0)			(2,0)	(2,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions			3,1		3,1			3,1	3,1
Autres mouvements			0,1		0,1		(1,2)	(1,1)	(1,1)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2006 <sup>(a)</sup></b>	<b>51,1</b>	<b>113,3</b>	<b>704,2</b>	<b>21,2</b>	<b>838,7</b>	<b>(73,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>815,9</b>	<b>67,5</b>
Résultat 2007			144,5		144,5			144,5	144,4
Distribution de dividendes			(43,0)		(43,0)			(43,0)	
Augmentation de capital	0,1	1,7			1,7			1,8	
Diminution de capital					0,0			0,0	
Variation réserve de conversion				(5,0)	(5,0)			(5,0)	(5,0)
Mouvements actions propres	(0,3)	(7,7)			(7,7)	(34,7)		(42,7)	
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			1,6		1,6			1,6	1,6
Variation de juste valeur des instruments de couverture			(13,2)		(13,2)			(13,2)	(13,2)
Option de souscription ou d'achat d'actions			4,4		4,4			4,4	4,4
Autres mouvements			(0,3)		(0,3)			(0,3)	(0,2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2007 <sup>(a)</sup></b>	<b>50,9</b>	<b>107,3</b>	<b>798,2</b>	<b>16,2</b>	<b>921,7</b>	<b>(108,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>864,0</b>	<b>132,0</b>
Résultat 2008			151,6		151,6		11,2	162,8	151,6
Distribution de dividendes			(46,1)		(46,1)		(0,2)	(46,3)	
Augmentation de capital		0,6			0,6			0,6	
Diminution de capital					0,0			0,0	
Variation réserve de conversion				9,3	9,3		14,6	23,9	9,3
Mouvements actions propres					0,0	(42,1)		(42,1)	
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,0)		(1,0)			(1,0)	(1,0)
Variation de juste valeur des instruments de couverture			(35,3)		(35,3)			(35,3)	(35,3)
Option de souscription ou d'achat d'actions			5,9		5,9		1,3	7,2	5,9
Autres mouvements <sup>(c)</sup>			(1,0)		(1,0)		104,7	103,7	(1,0)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2008 (NOTE 20)</b>	<b>50,9</b>	<b>107,9</b>	<b>872,3</b>	<b>25,5</b>	<b>1 005,7</b>	<b>(150,7)</b>	<b>131,6</b>	<b>1 037,5</b>	<b>129,5</b>
Dividendes proposés au titre de 2008 <sup>(b)</sup>			(45,5)		(45,5)			(45,5)	
<b>SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>50,9</b>	<b>107,9</b>	<b>826,8</b>	<b>25,5</b>	<b>960,2</b>	<b>(150,7)</b>	<b>131,6</b>	<b>992,0</b>	<b>129,5</b>

(a) Les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2006, au 31 décembre 2006 et au 31 décembre 2007 ont fait l'objet de retraitements (décrits en note 2) par rapport à ceux publiés.

(b) Compte tenu d'une prime de fidélité estimée, au 31 décembre 2008, à 1,8 million d'euros.

(c) La ligne Autres mouvements contient essentiellement en 2008 la constatation des intérêts minoritaires de ZJ Supor suite à la première consolidation par intégration globale au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

## SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>67</b>	<b>NOTE 20</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>96</b>
1.1.	Périmètre et critères de consolidation	68	20.1.	Composition du capital social	96
1.2.	Conversion des états financiers et des transactions en devises	68	20.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions	96
1.3.	Recours à des estimations	68	20.3.	Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	97
1.4.	Principes et méthodes d'évaluation appliqués	69	20.4.	Actions propres	97
1.5.	Présentation du compte de résultat	73	<b>NOTE 21</b>	<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>98</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>RETRAITEMENTS DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES EN 2006 ET EN 2007</b>	<b>74</b>	<b>NOTE 22</b>	<b>AUTRES PROVISIONS</b>	<b>98</b>
2.1.	Retraitements 2006	74	22.1.	Garantie après-vente	99
2.2.	Retraitements 2007	74	22.2.	Litiges en cours et autres risques	99
<b>NOTE 3</b>	<b>ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>75</b>	22.3.	Retours sur ventes	100
3.1.	Opérations de l'année 2008	75	22.4.	Provision pour restructuration	100
3.2.	Opérations de l'année 2007	76	<b>NOTE 23</b>	<b>AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>100</b>
3.3.	Opérations de l'année 2006	76	23.1.	Hypothèses retenues	100
<b>NOTE 4</b>	<b>INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>77</b>	23.2.	Détails des engagements	101
4.1.	Par zone d'implantation d'actifs	78	23.3.	Charges comptabilisées	102
4.2.	Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation	81	23.4.	Évolution de la provision sur l'exercice	103
<b>NOTE 5</b>	<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>81</b>	23.5.	Évolution des engagements	103
<b>NOTE 6</b>	<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>81</b>	23.6.	Évolution et détail des fonds investis	104
<b>NOTE 7</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>82</b>	23.7.	Départs anticipés de certains salariés	105
7.1.	Charges de restructuration	82	<b>NOTE 24</b>	<b>FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS</b>	<b>105</b>
7.2.	Dépréciation d'actifs	83	<b>NOTE 25</b>	<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>106</b>
7.3.	Divers et réalisation d'actifs	84	25.1.	Endettement financier brut	106
<b>NOTE 8</b>	<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>84</b>	25.2.	Endettement financier net	108
<b>NOTE 9</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>85</b>	<b>NOTE 26</b>	<b>JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>109</b>
9.1.	Charge d'impôt	85	26.1.	Instruments financiers	109
9.2.	Analyse de la charge d'impôt	85	26.2.	Dérivés	111
9.3.	Impôts différés au bilan	85	<b>NOTE 27</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>112</b>
9.4.	Autres informations	86	27.1.	Gestion des risques	112
<b>NOTE 10</b>	<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>86</b>	27.2.	Risque de marché	112
<b>NOTE 11</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>87</b>	27.3.	Risque de liquidité	116
<b>NOTE 12</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>90</b>	27.4.	Risque de crédit	116
<b>NOTE 13</b>	<b>CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>92</b>	<b>NOTE 28</b>	<b>DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>117</b>
<b>NOTE 14</b>	<b>PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>93</b>	<b>NOTE 29</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>117</b>
14.1.	Participations	93	29.1.	Opérations spécifiques	117
14.2.	Autres actifs financiers non courants	93	29.2.	Opérations courantes	118
<b>NOTE 15</b>	<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS</b>	<b>94</b>	<b>NOTE 30</b>	<b>FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES ; PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>118</b>
<b>NOTE 16</b>	<b>STOCKS ET EN-COURS NETS</b>	<b>94</b>	30.1.	Faits exceptionnels et litiges	118
<b>NOTE 17</b>	<b>CLIENTS</b>	<b>95</b>	30.2.	Passifs éventuels	118
<b>NOTE 18</b>	<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>95</b>	<b>NOTE 31</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>119</b>
<b>NOTE 19</b>	<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>95</b>	31.1.	Entreprises associées et non consolidées	119
			31.2.	Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	120
			<b>NOTE 32</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS</b>	<b>120</b>
			<b>NOTE 33</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>121</b>
			33.1.	Sociétés consolidées par intégration globale	121
			33.2.	Entreprises associées	123
			33.3.	Sociétés non consolidées	123

# NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

## CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE EN MILLIONS D'EUROS

SEB S.A. et ses filiales (« Groupe SEB »), constituent l'un des leaders mondiaux de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Petit Bois à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

1

2

3

4

5

6

### NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 27 février 2009.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2008 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2007 et 2006 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2008. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm)). Il comprend les normes approuvées 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 Standing Interpretations Committee (SIC).

Les nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2008 n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers consolidés présentés ; il s'agit de :

- IFRIC 11 : Actions propres et transactions intra-Groupe ;
- IFRIC 12 : Accord de concessions de services ;
- IFRIC 13 : Programmes de fidélisation des clients ;
- IFRIC 14 – IAS 19 : Plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, exigences de financement minimal et leur interaction.

Les normes et interprétations d'application obligatoire à partir de l'exercice 2007 et qui sont applicables à SEB sont essentiellement IFRS 7 et l'amendement d'IAS 1 sur la présentation des états financiers : les informations requises par ces deux normes ont été données pour les trois exercices présentés.

Le Groupe SEB n'a pas opté pour l'application de l'amendement de l'IAS 19 et n'applique donc pas l'option SoRIE qui revient à comptabiliser les écarts actuariels sur les engagements de retraite et assimilés directement en capitaux propres.

Par ailleurs, l'avis n° 2007-A du Comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité afférent à la comptabilisation de la contribution financière relative aux coûts unitaires supportés pour l'élimination des déchets d'équipements électriques et électroniques a été appliqué par le Groupe SEB à compter de l'exercice 2007 et n'a pas été appliqué dans la préparation des comptes 2006 compte tenu de son caractère non significatif sur cet exercice (note 4.2 et note 30.2).

Les normes, amendements et interprétations concernant SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 n'ont pas donné lieu à application anticipée en 2008 ; il s'agit de :

- IFRS 8 – Segments opérationnels : cette norme requiert une présentation de l'information sectorielle basée sur le reporting interne régulièrement examiné par les principaux décideurs opérationnels du Groupe ;
- IAS 1 révisée – présentation des états financiers ;
- amendements d'IAS 23 – Coûts d'emprunts : cette norme prévoit la capitalisation des coûts d'emprunts directement affectables dans la valeur comptable des actifs pour les projets d'investissement démarrant au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ;
- IFRIC 16 – Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger.

L'application de ces textes en 2009 ne devrait pas avoir d'impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe. En particulier, l'application d'IFRS 8 ne modifiera pas la structure des données publiées ni le montant des écarts d'acquisition alloués à chaque unité génératrice de trésorerie.

Enfin, la norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises est en cours d'approbation par l'Union européenne. Cette norme devrait être applicable par anticipation à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009 et devrait être d'application prospective. Elle pourrait avoir des impacts significatifs sur les opérations d'acquisition à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, en particulier sur le traitement du rachat d'intérêts minoritaires.

## 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Lors d'une acquisition, les actifs et passifs identifiables et les passifs éventuels de la filiale acquise doivent être évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

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 aux critères énoncés ci-dessus sont soit mises en équivalence ou non consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 10 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 33.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

## 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES

### 1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;
- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

### 1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice.

Toutefois, pour les actifs et les passifs financiers qui ne constituent pas des éléments monétaires, toute variation de juste valeur, y compris les variations de change, est comptabilisée selon les principes applicables aux catégories d'actifs financiers auxquels ils se rattachent.

Pour comptabiliser les pertes et les gains de change, les actifs financiers monétaires disponibles à la vente sont comptabilisés au coût amorti en devises d'origine. Les différences de change provenant de la variation du coût amorti sont reconnues en compte de résultat, les autres variations sont reconnues directement en capitaux propres.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

## 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les règles édictées par 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 amortissements et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêté des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte actuel de crise économique et financière et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs tels que les stocks et les créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les goodwill et marques, il a été pris pour hypothèse que la crise serait limitée dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (« impairment »).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 23.1), des impôts différés (note 1.4.9), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 11), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.10 et 1.4.11), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4- instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.10 - paiements en actions).

## 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

Les modalités d'évaluation des postes du bilan sont décrites dans les paragraphes ci-dessous : immobilisations incorporelles et corporelles, stocks et en-cours, clients.

### 1.4.1. Immobilisations incorporelles

#### A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement

sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

#### B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur une durée qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

#### C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les goodwill relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « Goodwill ».

Le goodwill constaté lors de la première consolidation d'une société représente la différence non affectée entre le coût d'acquisition et la quote-part de capitaux propres retraités et évalués à la juste valeur de la société à la date de prise de contrôle.

Conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », les goodwill ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les goodwill sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des Unités Génératrices de Trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

Les badwill (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

1

2

3

4

5

6

### 1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine et l'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

- constructions : 10 à 40 ans ;
- matériel, installation et équipement industriels : 10 ans ;
- matériel et équipement de bureau : 3 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 à 5 ans ;
- outillage : 1 à 5 ans.

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Conformément à la norme IAS 17 « Location financement », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

### 1.4.3. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux goodwill et aux marques.

Les actifs amortis sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée de concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou sa valeur d'utilité si celle-ci est supérieure. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les goodwill puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

Le Groupe SEB a regroupé ses immobilisations en Unités Génératrices de Trésorerie correspondant chacune à un site de production, divisé le cas échéant par famille de produits. Les immobilisations qui sont rattachées à ces UGT comprennent essentiellement des outillages et autres moyens industriels (bâtiments et machines principalement). Les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens constituent des UGT indépendantes tout comme les entités du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liées.

Pour les actifs non financiers (autre que les goodwill) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

### 1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés au coût, qui est la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

#### A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les immobilisations financières, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêté comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession ou d'une dépréciation durable, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.



Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du swap sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

### C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IAS 39 et 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

### 1.4.5. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût réel d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

### 1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont diminuées d'une provision pour dépréciation, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

### 1.4.7. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

### 1.4.8. Titres auto-détenus

Les titres auto-détenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres auto-détenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

### 1.4.9. Impôts sur les résultats

La rubrique « impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;

1

2

3

4

5

6

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 réelle probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible généralement compris entre un et cinq ans.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

### 1.4.10. Avantages au personnel

#### A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraites dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

##### Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

##### Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 « 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.

Les écarts actuariels, générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience sur les engagements ou sur les actifs financiers du régime, sont reconnus au compte de résultat selon la méthode du corridor. Les écarts représentant plus de 10 % du montant des engagements ou de la valeur de marché des fonds correspondants sont amortis sur la durée de vie active résiduelle des salariés concernés.

La part des engagements, nets des pertes et gains non reconnus et non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

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.

#### B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne

temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

En application de la norme IFRS 1 « Première application du référentiel IFRS », les écarts actuariels différés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ont été enregistrés dans les provisions par contrepartie directe de la situation nette. L'option de comptabiliser en réserves les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, introduite par l'amendement de l'IAS 19 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, n'a pas été retenue par le Groupe SEB.

#### C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur les actions ». L'attribution de stock-options représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes. Ce dernier permet de tenir 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.

Seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 dont les droits restaient à acquérir au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 2 (aucun plan antérieur à cette date n'a été retraité conformément à IFRS 1).

### 1.4.11. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

#### A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

**B) PROVISION POUR LITIGES**

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

**C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION**

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

**1.4.12. 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 garantie) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations simples, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

**1.4.13. Traitement des variations d'intérêts minoritaires**

En ce qui concerne le traitement des variations d'intérêts minoritaires, le Groupe a choisi d'adopter le traitement suivant :

- lors de l'acquisition d'intérêts minoritaires complémentaires, l'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part complémentaire dans l'actif net de l'entité acquise est enregistré en écart d'acquisition ;
- les actifs et passifs précédemment acquis ne font pas l'objet d'une réévaluation globale à la date de la nouvelle opération ;
- corrélativement, les opérations qui conduisent à une diminution des intérêts du Groupe (sans perte de contrôle) sont traitées comme des cessions d'intérêts aux minoritaires dont l'impact est enregistré en résultat.

La norme IFRS 3 révisée – Regroupement d'entreprises, qui est en cours d'adoption par la Commission européenne, devrait préciser que les variations d'intérêts minoritaires n'entraînant pas de changement de contrôle de l'entité acquise seraient enregistrées en capitaux propres donc notamment sans possibilité de reconnaître un écart d'acquisition complémentaire.

**1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT****1.5.1. Produits des activités ordinaires**

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés dans le chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

**1.5.2. Marge opérationnelle et frais opérationnels**

La marge opérationnelle correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres charges et produits d'exploitation en sont exclus.

**1.5.3. Résultat opérationnel courant**

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge opérationnelle diminuée de l'intéressement et de la participation.

**1.5.4. Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel (notamment les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure et les autres produits et charges divers d'exploitation tels que les cessions d'actifs).

**1.5.5. Autres éléments du compte de résultat**

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux de rendement effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

1

2

3

4

5

6

### 1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres auto-détenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

## NOTE 2 - RETRAITEMENTS DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES EN 2006 ET EN 2007

Le référentiel IFRS impose de retraiter *a posteriori* les périodes antérieurement publiées dans les cas suivants :

- activités répondant aux critères de la norme IFRS 5 - Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ;
- regroupements d'entreprises (comptabilisation du montant définitif de la juste valeur des actifs acquis ainsi que des passifs et passifs éventuels assumés lorsque cette juste valeur avait été déterminée de manière provisoire à la clôture précédente) ;
- changement de méthodes comptables (sous réserve de dispositions transitoires contraires lors de la première application de nouvelles normes) ;
- corrections d'erreurs.

En conséquence, certains éléments financiers antérieurement publiés ont été modifiés. Ces retraitements sont détaillés dans la suite de la présente note.

### 2.1. RETRAITEMENTS 2006

Le Groupe SEB a modifié la valeur du badwill comptabilisé suite à la reprise d'actifs relatifs à l'activité Mirro WearEver aux États-Unis en août 2006. L'estimation, à fin décembre 2006, de la juste valeur des actifs repris avait conduit à constater un écart d'acquisition négatif de 1,9 million d'euros, comptabilisé en « autres produits et charges ». Cette juste valeur, finalisée sur le 1<sup>er</sup> semestre 2007, avait été ajustée dans le compte de résultat, impactant les capitaux propres au 31 décembre 2006 à hauteur de (0,7) million euro.

L'impact correspondant après impôts sur les capitaux propres de l'ensemble consolidé tels que publiés 31 décembre 2006 est le suivant :

(en millions d'€)	Publié	Regroupements d'entreprises et autres	Retraité
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006</b>	<b>800,7</b>		<b>800,7</b>
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	3,5		3,5
Résultat de la période	87,6	(0,6)	87,0
Autres mouvements	(75,2)	(0,1)	(75,3)
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>816,6</b>	<b>(0,7)</b>	<b>815,9</b>

### 2.2. RETRAITEMENTS 2007

Au 31 décembre 2007, l'allocation de l'écart d'acquisition suite à la prise de participation du Groupe SEB dans le groupe Supor n'avait été effectuée que provisoirement. L'identification et l'évaluation des immobilisations incorporelles ont été finalisées au cours de l'exercice 2008.

À ce titre le résultat de la mise en équivalence comptabilisé au titre de l'exercice 2007 a été ajusté, l'impact sur les capitaux propres d'ouverture de l'ensemble consolidé est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'€)	Publié	Regroupements d'entreprises	Retraité
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b>	<b>815,9</b>		<b>815,9</b>
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(7,2)		(7,2)
Résultat de la période	142,8	1,6	144,4
Autres mouvements	(89,1)		(89,1)
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>862,4</b>	<b>1,6</b>	<b>864,0</b>

**NOTE 3 - ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION****3.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2008****3.1.1. Supor****PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ**

Le groupe Supor fabrique et commercialise une vaste gamme de produits culinaires (autocuiseurs, woks, poêles, sauteuses...) dont elle est le leader sur le marché chinois, ainsi que du petit électroménager (cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, mijoteurs électriques, plaques à induction) principalement sous la marque Supor. Les effectifs sont de 6 600 personnes environ, dont 80 % en production répartis sur 4 sites industriels en Chine continentale (Yuhan, Wuhan, Hangzhou et Dongguan). Une part significative de l'activité de ZJ Supor est effectuée à l'international dans le cadre d'accord de sous-traitance industrielle avec des acteurs majeurs du petit électroménager dont le Groupe SEB.

Le groupe Supor a réalisé un chiffre d'affaires de 351 millions d'euros au cours de l'exercice 2008, 281 millions d'euros en 2007 et 207 millions d'euros en 2006.

La contribution de Supor à la marge opérationnelle consolidée s'est élevée à 30 millions d'euros en 2008.

**Prise de contrôle de ZJ Supor au 1<sup>er</sup> janvier 2008**

Au cours de l'exercice 2007, le Groupe SEB a acquis 52,74 % du capital du groupe chinois d'électroménager Supor en deux étapes :

- le 28 août 2007, le Groupe SEB a acquis 30 % des actions et des droits de vote de la société Zhejiang Supor Co., Ltd (« ZJ Supor »), société mère du groupe Supor cotée à la Bourse de Shenzhen sous le code 002032.SZ. Le coût total de l'acquisition de ces 30 % s'est élevé à 115,8 millions d'euros ;
- le 21 décembre 2007, suite à une offre publique partielle d'achat d'actions ZJ Supor lancée en novembre 2007, le Groupe SEB a acquis 22,74 % complémentaires du capital et des droits de vote. Le coût d'acquisition de ces actions complémentaires s'élève à 228,8 millions d'euros.

Dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007, le Groupe SEB a estimé avoir exercé une influence notable sur ZJ Supor depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2007 et la quote-part de résultat (30 %) de ZJ Supor revenant au Groupe a été constatée dans le compte de résultat 2007 par mise en équivalence.

Au cours du mois de janvier 2008, le Groupe SEB a pris le contrôle de ZJ Supor suite à l'Assemblée générale qui a validé l'entrée dans le Conseil d'administration de ZJ Supor de quatre administrateurs issus du Groupe SEB et d'un administrateur indépendant proposé par le Groupe, sur un total de neuf, lui donnant ainsi la majorité. ZJ Supor et ses filiales sont consolidés par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

La juste valeur définitive des actifs acquis et des passifs assumés est analysée ci-après et rapprochée des flux de trésorerie correspondants.

(en millions d'€)	1 <sup>er</sup> janvier 2008
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	153,3
Stocks	38,5
Clients et autres créances	31,9
Trésorerie nette	73,2
Fournisseurs et autres dettes	- 32,5
Autres passifs (y compris Impôts différés)	- 36,8
Intérêts minoritaires	- 16,6
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>211,0</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>52,74 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>111,3</b>
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE SUPOR</b>	<b>344,6</b>
Goodwill	233,3

(a) Dont valeur de la marque « Supor » valorisée par des experts indépendants pour 75,1 M€.

Le goodwill représente principalement des parts de marché et des synergies attendues, notamment en terme de performances industrielles, de flux logistiques et de développement de produits, qui ne peuvent pas être reconnues séparément.

**Acquisition d'intérêts minoritaires de certaines filiales de ZJ Supor**

Au cours du deuxième trimestre 2008, le Groupe SEB a procédé à l'acquisition de la société Grain Harvest Development Ltd, société basée à Hong-Kong, qui détient des participations significatives dans trois filiales de ZJ Supor :

- Wuhan Supor Cookware : 25 % du capital ;
- Zhejiang Supor Electrical Appliances : 25 % du capital ;
- Dongguan Supor Electrical Appliances : 30 % du capital.

Cette opération permet au Groupe d'augmenter sa part dans les résultats de ZJ Supor.

Cette opération a été comptabilisée sur la base des justes valeurs des filiales concernées au 31 mars 2008. Elle a conduit le Groupe à comptabiliser un goodwill complémentaire de 35,7 M€ dans les comptes consolidés.

**Exercice de leurs stock-options par certains cadres du Groupe Supor**

Antérieurement à l'acquisition par le Groupe SEB, certains cadres dirigeants du Groupe Supor ont bénéficié de l'octroi d'option de souscription au capital de ZJ Supor. Ces options sont devenues exerçables lors du changement d'actionnaire majoritaire. Compte tenu des délais administratifs de la part des autorités légales chinoises, les cadres ont pu exercer leurs options fin juin 2008. À cette date, ils ont souscrit 12 millions d'actions Supor, ramenant ainsi la part détenue par le Groupe SEB à 51,31 % du capital.

Toutes les options ont été exercées et il ne reste plus d'options de souscription d'actions du capital de ZJ Supor susceptibles de diluer à nouveau la part de capital détenue par le Groupe SEB.

### 3.1.2. Autres variations

Deux filiales créées récemment ont été intégrées globalement au 1<sup>er</sup> janvier 2008 : Groupe SEB Bulgarie et Groupe SEB Baltic. Elles sont toutes deux détenues à 100 % par le Groupe SEB. Leur entrée dans le périmètre de consolidation n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés.

La filiale Groupe SEB Retailing a été intégrée selon la méthode de la mise en équivalence pour la première fois en 2008. Lors de la première consolidation, les résultats cumulés réalisés depuis la création de la société sont reconnus au compte de résultat de la période. Cette mise en équivalence a conduit à constater une perte de 1,2 million d'euros sur la période.

## 3.2. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2007

### 3.2.1. Supor

Comme indiqué au paragraphe 3.1.1., l'achat des premiers 30 % a permis au Groupe SEB d'exercer une influence notable sur la gestion de ZJ Supor à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2007. En conséquence et conformément à IFRS 28 et IFRS 3, ZJ Supor a été mise en équivalence à compter de cette date. L'acquisition complémentaire des 22,74 % réalisée au mois de décembre 2007, bien que permettant de donner au Groupe SEB la majorité du capital et des droits de vote de ZJ Supor n'a pas été constitutive d'une prise de contrôle exclusif sur l'exercice 2007. En effet au 31 décembre 2007, le Groupe SEB ne disposait ni de la capacité juridique ni de la capacité opérationnelle de diriger les politiques financière et opérationnelle de ZJ Supor, n'ayant aucun représentant au Conseil d'administration ou aux autres organes décisionnels. En conséquence, cette deuxième opération avait été analysée dans les comptes 2007 comme une acquisition complémentaire de titres renforçant l'influence notable du Groupe SEB dans Supor en date du 31 décembre 2007.

### 3.2.2. Autres variations 2007

Deux nouvelles filiales avaient été intégrées globalement courant 2007 : Groupe SEB Ukraine (créée fin 2006) et Groupe SEB Slovénie (créée début 2007) toutes deux détenues à 100 % par le Groupe SEB. Leur entrée dans le périmètre n'avait pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice 2007.

Par ailleurs, les deux filiales brésiliennes Arno et Panex, toutes deux détenues à 100 % par le Groupe SEB au 31 décembre 2006, avaient fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Le nouvel ensemble a été rebaptisé Groupe SEB do Brasil. Cette opération n'avait eu aucun effet sur les capitaux propres du Groupe et le résultat 2007.

## 3.3. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2006

### 3.3.1. Mirro WearEver

Le Groupe SEB a acquis le 16 août 2006 certains actifs de la société Global Home Products, relatifs à l'activité Mirro WearEver, l'un des leaders en articles culinaires dans la grande distribution aux États-Unis.

Cette acquisition, d'un coût global de 37,1 millions de dollars (équivalent 28,6 millions d'euros à la date d'acquisition) avait été réalisée suite à une vente aux enchères organisée par l'administrateur judiciaire de l'Etat du Delaware, consécutivement à la mise en redressement judiciaire (« Chapter 11 ») de la société Global Home Products le 11 avril 2006.

Les actifs repris, constituant un regroupement d'entreprises selon la norme IFRS 3, concernaient :

- les immobilisations incorporelles (marques Mirro, WearEver et AirBake ainsi que certains contrats avec des personnes clés) ;
- les immobilisations corporelles (équipement et outillage de l'usine mexicaine de Nuevo Laredo exploitée par un sous-traitant) ;
- les stocks et comptes clients relatifs à cette activité.

La juste valeur définitive des actifs acquis et des passifs assumés est analysée ci-après et rapprochée des flux de trésorerie correspondants.

(en millions d'€)	16 août 2006
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	17,8
Stocks	8,7
Clients et autres créances	4,6
Fournisseurs et autres dettes	(0,6)
Autres passifs	(0,7)
Badwill	(1,2)
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE MIRRO WEAREVER</b>	<b>28,6</b>

(a) Dont les marques « Mirro », « WearEver » et « AirBake » valorisées par des experts indépendants pour 12,2 millions d'euros.

La contribution de l'activité Mirro WearEver dans le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevée à 25,4 millions d'euros pour l'exercice 2006 (entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2006) et à 54 millions d'euros pour l'exercice 2007.

À noter que la production de l'usine de Nuevo Laredo a été arrêtée définitivement au cours du second trimestre 2007.

### 3.3.2. Autres variations

Quatre filiales détenues à 100 % ont été intégrées globalement pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2006 : Groupe SEB Singapour (créée en 2004), Groupe SEB Malaysia, Groupe SEB Switzerland et Groupe SEB Roumanie (toutes trois créées en 2005).

En 2006, ces filiales ont contribué pour 9,0 millions d'euros aux produits des activités ordinaires du Groupe et ont généré une perte nette de 1,0 million d'euros.

Par ailleurs, au Mexique, les filiales T-fal de Mexico et Vistar, ont fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2006 et en France, la filiale Groupe SEB France a absorbé en septembre 2006 la société Lagostina SML (filiale française du Groupe Lagostina).

Toutes ces sociétés étaient détenues antérieurement à 100 % par le Groupe SEB et les opérations juridiques qui ont eu lieu n'ont eu aucun effet tant sur les capitaux propres du Groupe que sur le résultat de l'exercice 2006.

#### NOTE 4 - INFORMATION SECTORIELLE

Selon la norme IAS 14, l'information sectorielle doit être fournie selon deux niveaux, un niveau primaire et un niveau secondaire. Le choix des secteurs et des niveaux d'information dépend des différences de risques et de rentabilité ainsi que de la structure d'organisation du Groupe.

Le Groupe SEB fonctionne sur un schéma d'organisation orienté selon trois axes :

- les Directions Générales d'Activités ont pour mission d'élaborer la stratégie mondiale sur les familles de produits dont elles ont la charge. Elles assurent le développement des nouveaux produits, de leur conception à la mise en œuvre des stratégies industrielles, et sont responsables du marketing (gammes, prix, moyens publicitaires, circuits de distribution...);
- les Directions Générales Continentales qui sont chargées de développer les positions du Groupe sur leurs zones géographiques respectives. En 2008, le Groupe comptait cinq Directions : Europe de l'Ouest et du Sud, Europe du Nord et du Centre, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie/Pacifique et autres pays du Monde. Dans le cadre de la stratégie commerciale et marketing définie par la Direction Générale des Activités, elles gèrent les réseaux de distributeurs et assument les risques commerciaux ;
- les fonctions transversales au service des Activités et des Continents. Pilotées par les Directeurs Généraux adjoints, elles couvrent entre autres les Ressources Humaines, la Finance, la Stratégie, les Marques, l'Industrie, la Technologie, le Développement Durable, les Systèmes d'information, la Qualité, les Achats et le Juridique.

Au vu de l'analyse effectuée par le Groupe, les facteurs de risque et de rentabilité dépendent essentiellement des pays où le Groupe exerce son activité et commercialise ses produits et sont communs à l'ensemble des familles de produits du Groupe (processus de fabrication, stratégie marketing, mode de distribution).

En conséquence, l'information sectorielle présentée est une information de niveau primaire par zone géographique d'implantation des actifs et ne distingue pas plusieurs secteurs d'activité au sens de la norme IAS 14, le Groupe SEB étant considéré dans son ensemble comme un unique secteur d'activité : « Petit Équipement Domestique ».

#### Nouvelle norme sectorielle IFRS 8

Le Groupe SEB a décidé de ne pas appliquer par anticipation l'IFRS 8 sur l'information sectorielle. Par conséquent il l'appliquera à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009. Cette norme étant d'application rétrospective, elle imposera de retraiter l'information présentée pour les exercices 2007 et 2008. Remplaçant la norme IAS 14, IFRS 8 est basée sur la « management approach » selon laquelle l'information sectorielle doit être présentée sur la même base que celle utilisée par le Management dans le cadre du reporting interne, tant en ce qui concerne le découpage sectoriel que la nature et l'évaluation des informations sectorielles.

Comme l'information sectorielle présentée selon IAS 14 n'est pas éloignée de celle basée sur le reporting interne que cela soit en termes de découpage ou de méthodes comptables, le Groupe SEB n'anticipe pas de changement dans la présentation de l'information sectorielle au titre de l'application de la norme IFRS 8. L'allocation des goodwill, notamment, ne devrait pas être modifiée.

1

2

3

4

5

6

## 4.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occiden- tale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe Centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2008</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	666,0	706,4	376,2	263,1	498,8	642,7		3 153,2
Produits externes	693,8	48,8	2,8	26,9	594,9	1,2	(1 291,4)	77,0
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 359,8</b>	<b>755,2</b>	<b>379,0</b>	<b>290,0</b>	<b>1 093,7</b>	<b>643,9</b>	<b>(1 291,4)</b>	<b>3 230,2</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat d'exploitation	62,7	3,5	0,1	24,3	84,2	104,4		279,2
Résultat financier								(48,6)
Part du résultat net dans les entreprises associées								(1,3)
Impôt sur résultat								(66,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>162,8</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	641,5	514,4	370,7	214,5	731,4	239,6	(224,4)	2 487,7
Actifs financiers								247,3
Actifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	87,1
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>2 822,1</b>
Passifs sectoriels	364,4	237,3	39,9	56,1	150,7	93,4	(200,9)	740,9
Dettes financières	-	-	-	-	-	-	-	926,2
Passifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	117,4
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	1 037,6
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>2 822,1</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	59,7	13,2	5,5	10,5	24,7	2,7		116,3
Dotations aux amortissements	54,4	10,5	4,1	8,4	11,1	1,3		89,8
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	2,3	14,3	3,9					20,5

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».



(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occiden- tale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe Centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2007</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	637,5	702,1	398,4	273,3	207,5	603,9		2 822,7
Produits externes	720,2	55,0	4,5	23,4	450,6	0,7	(1 207,5)	46,9
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 357,7</b>	<b>757,1</b>	<b>402,9</b>	<b>296,7</b>	<b>658,1</b>	<b>604,6</b>	<b>(1 207,5)</b>	<b>2 869,6</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat d'exploitation	37,9	23,8	7,7	27,5	54,4	86,0		237,3
Résultat financier								(34,8)
Part du résultat net dans les entreprises associées								2,9
Impôt sur résultat								(60,9)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>144,5</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	635,6	526,1	377,7	253,9	132,2	219,4	(228,6)	1 916,3
Actifs financiers								491,2
Actifs d'impôts								36,3
<b>ACTIF TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 443,8</b>
Passifs sectoriels	401,5	235,4	52,0	68,2	68,6	101,7	(207,0)	720,4
Dettes financières	-	-	-	-	-	-	-	805,5
Passifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	53,9
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	864,0
<b>PASSIF TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 443,8</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	58,2	11,2	4,4	9,2	6,8	2,0		91,8
Dotations aux amortissements	53,0	11,1	3,8	8,5	4,6	1,0		82,1
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,4	0,3	5,5					6,2

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».

(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe Centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2006 RETRAITÉ</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	698,2	672,0	386,9	248,2	207,6	493,9		2 706,8
Produits externes	619,8	58,9	6,7	12,0	364,7	0,9	(1 118,1)	(55,1)
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 318,0</b>	<b>730,9</b>	<b>393,6</b>	<b>260,2</b>	<b>572,3</b>	<b>494,8</b>	<b>(1 118,1)</b>	<b>2 651,7</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat d'exploitation	(26,3)	10,2	30,0	19,9	54,1	65,1		153,0
Résultat financier								(30,4)
Part du résultat net dans les entreprises associées								(1,2)
Impôt sur résultat								(34,4)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>87,0</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	675,9	521,3	427,2	225,2	134,2	196,6	(218,1)	1 962,3
Actifs financiers	-	-	-	-	-	-	-	90,6
Actifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	71,0
<b>ACTIF TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 123,9</b>
Passifs sectoriels	410,5	230,1	61,8	65,2	77,5	90,6	(198,2)	737,5
Dettes financières	-	-	-	-	-	-	-	477,8
Passifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	92,7
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	815,9
<b>PASSIF TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 123,9</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	56,3	9,8	2,1	11,5	4,3	1,2		85,2
Dotations aux amortissements	57,1	11,8	6,7	7,4	4,5	1,1		88,6
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	5,4	0,0	3,2					8,6

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».

Les produits inter-secteurs correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les produits externes correspondent aux ventes, par les sociétés basées dans la zone, et réalisées à l'extérieur de leur zone, qu'elles soient avec d'autres filiales du Groupe ou hors Groupe.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

## 4.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION

(en millions d'€)	2008	2007	2006
France	667,1	640,3	595,0
Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	729,0	717,9	691,6
Amérique du Nord	393,2	401,1	389,7
Amérique du Sud	264,8	274,4	246,6
Asie/Pacifique	500,3	210,1	213,8
Europe centrale, CEI et Autres pays	675,8	625,8	515,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 230,2</b>	<b>2 869,6</b>	<b>2 651,7</b>

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».

À compter de l'exercice 2007, les facturations effectuées au titre de la contribution financière à l'élimination des déchets d'équipements électriques et électroniques sont incluses dans la rubrique « Produits des activités ordinaires ». En 2006, ce montant était classé en diminution des frais correspondant dans les charges opérationnelles et n'a pas été reclassé compte tenu de son caractère non significatif (0,7 million d'euros).

## NOTE 5 - FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Achats (matières et marchandises)	(1 423,2)	(1 226,4)	(1 136,4)
Main d'œuvre directe	(126,0)	(123,4)	(126,0)
Frais de transports	(24,0)	(21,2)	(20,6)
Autres frais industriels	(274,7)	(254,2)	(256,3)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(1 847,9)</b>	<b>(1 625,2)</b>	<b>(1 539,3)</b>
Frais de recherche et développement	(40,9)	(40,4)	(35,8)
Publicité	(119,8)	(113,4)	(92,2)
Frais commerciaux et administratifs	(879,9)	(789,5)	(722,0)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(2 888,5)</b>	<b>(2 568,5)</b>	<b>(2 389,3)</b>

## NOTE 6 - FRAIS DE PERSONNEL

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(384,1)	(354,1)	(351,6)
Charges sociales	(105,0)	(106,2)	(100,8)
Charges de retraite	(34,9)	(36,6)	(37,8)
Services rendus pour la période	(5,3)	(4,3)	(4,6)
Intéressement et participation des salariés	(38,2)	(33,3)	(25,8)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(567,5)</b>	<b>(534,5)</b>	<b>(520,6)</b>

Répartition par zone géographique 2008	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(344,8)	(73,7)	(35,6)	(42,2)	(52,4)	(18,8)	(567,5)
Effectif moyen inscrit ( <i>en unités</i> )	6 422	1 451	746	2 289	6 535	607	18 050

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».

Répartition par zone géographique 2007	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(339,1)	(74,2)	(41,0)	(42,3)	(18,8)	(19,1)	(534,5)
Effectif moyen inscrit ( <i>en unités</i> )	6 907	1 426	929	2 405	936	579	13 182

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux Nouveaux Pays Entrants toujours classés en « Autres Pays ».

Classifications ( <i>en %</i> )	2008	2007	2006
Main-d'œuvre directe	44,5	40,8	42,6
Employés	44,5	45,7	44,5
Managers	11,0	13,5	12,9
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## NOTE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

( <i>en millions d'€</i> )	2008	2007	2006
Charges de restructuration	(13,9)	(18,9)	(72,2)
Dépréciation d'Actifs	(19,6)	(4,8)	(8,7)
Divers et réalisation d'actifs	9,2	(6,7)	(2,7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(24,3)</b>	<b>(30,4)</b>	<b>(83,6)</b>

### 7.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION

#### 2008

Les charges de restructuration s'élèvent à 13,9 millions d'euros et concernent principalement les pays suivants :

- la France pour 5 M€ : il s'agit de charges complémentaires liées au plan de fermeture de trois sites industriels initié en 2006, notamment par la prise en compte de l'élargissement de la taxe patronale aux charges sociales assises sur les rentes de préretraite et la tombée de certains coûts d'accompagnement non provisionnables selon les normes IFRS ;
- l'Angleterre pour 6,6 M€ suite à l'externalisation de l'activité logistique dans ce pays ;

- les États-Unis pour 2,2 M€ suite au regroupement des activités marketing et commerciales sur les sites de West Orange et Millville ayant entraîné la fermeture des bureaux de Medford, Los Angeles et Budd Lake.

#### 2007

Les charges de restructuration s'élevaient à 18,9 millions d'euros et concernaient essentiellement :

- la France pour 14,9 millions d'euros dont :
  - 7,4 millions d'euros de charges complémentaires suite à la ré-estimation des coûts et provisions liés au plan de fermeture de trois sites industriels initié en 2006 (coûts plus élevés des régimes de préretraite en raison notamment de l'augmentation du taux de la contribution patronale de 24,5 % à 50 % sur les avantages de préretraite d'entreprise),

- 7,5 millions d'euros de coûts industriels non récurrents consécutifs à la fermeture des sites concernés qui est intervenue effectivement en 2007 ;
- le Mexique pour 1,8 million d'euros suite à la fermeture définitive du site industriel de Celaya au dernier trimestre 2007 ;
- la Belgique pour 1,0 million d'euros suite à la réorganisation logistique menée dans ce pays au cours du premier trimestre 2007.

## 2006

Les charges de restructuration de l'exercice s'établissaient à 72,2 millions d'euros et concernaient principalement :

- la France où le Groupe, après avoir annoncé au début de l'année 2006 la fermeture de trois sites industriels : Fresnay (Sarthe), Le Syndicat (Vosges) et Dampierre (Jura) ainsi que le redimensionnement du site de Vernon dans l'Eure, avait comptabilisé une charge de 66,5 millions d'euros qui incluait notamment :
  - les coûts sociaux liés à la mise en place de régimes de préretraites pour 28,9 millions d'euros (après effet de l'actualisation de la partie non courante pour 1,9 million d'euros),
  - près de 25,6 millions d'euros de charges liées aux mesures d'accompagnement du plan (aides à des projets personnels, reclassement, départs),
  - 6 millions de coûts liés à la reconversion des sites concernés (aides aux repreneurs, contributions de ré-industrialisation),
  - 6 millions d'euros de coûts industriels non récurrents liés aux sites en cours de fermeture ;
- le Brésil et le Mexique où des mesures de rationalisation industrielle (fermeture de sites, réduction significative des moyens industriels) concernant respectivement 103 et 87 personnes, avaient été engagées au cours du second semestre 2006.

## 7.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

### 2008

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3., les valeurs comptables de certaines UGT industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 11 – Immobilisations incorporelles.

En 2008, ces tests ont conduit à constater des dépréciations sur les actifs industriels basés en Europe pour un total de 16,1 millions d'euros relatifs aux UGT suivantes :

- 9,3 M€ pour le site d'Erbach (Allemagne), pour lequel le Groupe a engagé un redimensionnement des capacités de production et a annoncé des mesures de réduction d'effectif postérieurement à la clôture de l'exercice (cf. note 32) ;
- 5,0 M€ pour le site d'Omegna (Italie) suite à la sous-activité marquée du site ;
- 1,8 M€ pour le site de Mayenne (France) suite à une rentabilité insuffisante, notamment de l'activité Cafetières.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2008 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 8,83 % (8,46 % en 2007 et 8,30 % en 2006) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés.

Sur ces UGT, la sensibilité des tests aux variations d'hypothèses retenues est la suivante :

- une variation de 1 point à la hausse ou à la baisse du taux de WACC aurait conduit respectivement à une augmentation de 6 M€ ou une diminution de 5,8 M€ de la charge comptabilisée en 2008 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à long terme aurait augmenté la dépréciation de 4,7 M€ ;
- une hypothèse de volumes inférieurs de 10 % aux hypothèses actuelles dans la dernière année des business plans servant de base au calcul des valeurs terminales conduirait à majorer la dépréciation de 10,8 M€.

Par ailleurs, une dépréciation complémentaire de 3,5 M€ a été comptabilisée sur les marques Mirro, WearEver et Airbake. Le test réalisé en 2008 a été mené sur la base d'une approche de la valeur de marché de ces actifs spécifiques. La valeur de marché a été estimée à partir d'un modèle de redevances avec les hypothèses suivantes :

- taux d'actualisation de 14,4 % ;
- taux de croissance long terme de 1 % ;
- taux de redevances compris entre 1,5 % et 2 % selon les marques.

Une variation d'un point à la hausse du taux d'actualisation conjuguée à une diminution d'un point de la croissance long terme aurait conduit à augmenter la dépréciation de 0,4 M€.

### 2007

Les dépréciations d'actifs long terme concernaient essentiellement les marques Mirro, Wearever et AirBake pour lesquelles une perte de valeur globale de 4,7 millions d'euros a été constatée dans les comptes de l'exercice 2007 suite au test de dépréciation annuel de l'UGT les incluant mené fin 2007.

D'autres UGT industrielles en France et en Italie avaient été testées et n'avaient pas donné lieu à la constatation de perte de valeur.

1

2

3

4

5

6

**2006**

Suite à des tests de dépréciation de certaines UGT en France, en Allemagne et au Mexique, 8,7 millions d'euros de pertes de valeur avaient été enregistrés en « autres produits et charges » de la période.

Les pertes de valeur complémentaires des sites qui étaient en cours de fermeture (Dampierre, Fresnay, Le Syndicat) s'élevaient à 3,0 millions d'euros.

- un produit de 1,5 million d'euros suite au règlement transactionnel d'un litige pour contrefaçon après une action intentée contre un de nos concurrents.

**2007**

Le poste divers incluait une charge de 1,6 million d'euros liée à la résiliation d'un contrat de licence de marque Lagostina concédée par la filiale Lagostina SPA à un distributeur local sur le continent nord américain ainsi que des charges définitives liées à la résolution d'un litige avec l'autorité de la concurrence allemande pour 1,5 million d'euros, suite à une plainte contre Groupe SEB Deutschland et Krups GmbH au sujet de la politique de prix pratiquée par un réseau de distribution sélective du Groupe SEB en Allemagne. Il incluait également les frais non récurrents liés à l'arrêt de la production de certains produits Mirro Wearever sur le site mexicain de Groupe SEB USA ainsi que de produits de la marque « T-fal » aux États-Unis pour 2,3 millions d'euros.

**7.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS****2008**

Ce poste contient essentiellement :

- une reprise de provision devenue sans objet pour 8,0 millions d'euros : la loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 a supprimé la taxe patronale sur les départs en retraite anticipée de salariés ayant été exposés à l'amiante dans le cadre de leur travail. Certains sites repris en 2001 après le dépôt de bilan de Moulinex répondent aux critères définis par la loi dans le cadre de ce dispositif amiante. En conséquence, le Groupe SEB avait comptabilisé en 2004 et 2005 une provision de 11,6 millions d'euros calculée sur des données actualisées visant à couvrir la taxe patronale sur l'engagement à long terme correspondant. Cette taxe étant désormais supprimée, la provision correspondante a été reprise sur l'exercice, à l'exclusion d'un montant de 0,8 million d'euros dû sur les départs en retraite anticipée effectifs en 2008 ;

**2006**

Cette rubrique incluait principalement la reprise du badwill Mirro pour 1,2 million d'euros, des dépenses relatives à des opérations stratégiques pour 2,0 millions d'euros, ainsi que des moins-values de cession pour 1,2 million d'euros.

Le solde de ce poste était constitué de dépenses non récurrentes liées principalement à des litiges.

**NOTE 8 - RÉSULTAT FINANCIER**

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(37,9)</b>	<b>(32,3)</b>	<b>(25,6)</b>
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(6,2)	(5,9)	(4,6)
Pertes et gains de change	(0,2)	1,8	0,5
Instruments financiers	(3,8)	2,7	0,1
Autres	(0,5)	(1,2)	(0,9)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(10,7)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(4,9)</b>

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en marge opérationnelle. Les écarts de change sur les opérations de couverture liées au financement sont comptabilisés en résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

**NOTE 9 - IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS****9.1. CHARGE D'IMPÔT**

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Impôts courants	55,3	61,2	48,1
Impôts différés nets	11,2	(0,3)	(13,7)
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>66,5</b>	<b>60,9</b>	<b>34,4</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, Allemagne, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 33) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

**9.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT**

La différence entre le taux effectif d'imposition de 29,0 % en 2008 (29,9 % en 2007 et 28,2 % en 2006) et le taux normal en France de 34,43 % s'analyse comme suit :

(en %)	2008	2007	2006
<b>TAUX NORMAL D'IMPÔTS</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>
Effet des différences de taux	(9,6)	(7,4)	(4,1)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	3,5	3,9	4,7
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(0,0)	(1,0)	(9,7)
Autres <sup>(a)</sup>	0,7	0,0	2,9
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>29,0</b>	<b>29,9</b>	<b>28,2</b>

(a) La ligne « Autres » comprend notamment la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales et la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement.

**9.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN**

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Actifs incorporels (marques)	(82,7)	(56,4)	(67,3)
Capitalisation des frais de Recherche et Développement	(6,5)	(7,4)	(8,0)
Immobilisations corporelles	(27,6)	(23,3)	(27,4)
Sur pertes reportables nettes	24,8	12,7	13,6
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	30,9	37,0	46,1
Élimination des profits intra-Groupe	14,2	12,0	11,5
Sur autres différences temporaires	3,3	13,2	14,3
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(43,6)</b>	<b>(12,2)</b>	<b>(17,2)</b>
Dont :			
Impôts différés actifs	48,2	24,9	42,0
Impôts différés passifs	91,8	37,1	59,2

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions d'€)

		(12,2)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2007</b>		<b>(12,2)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat		(11,2)
Effet des variations de taux de change		(2,2)
Effet des variations de périmètre		(17,4)
Autres		(0,6)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2008</b>		<b>(43,6)</b>

Les effets de variations de périmètre concernent la filiale ZJ Supor consolidée en 2008.

À l'ouverture de l'exercice le bilan de ZJ Supor présentait un actif d'impôt différé de 4,6 millions d'euros et un passif d'impôt différé de 22,7 millions d'euros.

#### 9.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2008, 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 31/12/2008 (en millions d'€)	Différence temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2009	1,8	0,2	2,0
2010	0,2	1,5	1,7
2011	0,7	0,2	0,9
2012	0,8	0,3	1,1
2013 et au-delà	3,6	19,1	22,7
<b>SANS LIMITE</b>		<b>51,8</b>	<b>51,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7,1</b>	<b>73,1</b>	<b>80,2</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales est en très légère augmentation, passant de 69 millions en 2007 à 73 millions en 2008. Comme les années précédentes, il concerne essentiellement l'Allemagne (42 millions en 2008 ; 39 millions en 2007 ; 51 millions en 2006), l'Espagne (13 millions en 2008, 15 millions en 2007 ; 15 millions en 2006) et le Royaume-Uni (9 millions en 2008 et 6 millions en 2007).

#### NOTE 10 - RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<i>Numérateur</i>			
Résultat net de l'exercice	151,6	144,5	87,0
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	151,6	144,5	87,0
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	47 325 540	48 620 100	48 610 470
Effet des actions ordinaires dilutives	366 772	792 134	276 234
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	47 692 312	49 412 234	48 886 704
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)</b>	<b>3,20</b>	<b>2,97</b>	<b>1,79</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)</b>	<b>3,18</b>	<b>2,92</b>	<b>1,78</b>



**NOTE 11 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les goodwill, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations d'amortissement sont comptabilisées en marge opérationnelle.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou SEB et Calor à vocation régionale.

2008 (en millions d'€)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de dévelop- pement	Autres immobili- sations incorporelles et en cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	18,5	217,7	111,1	51,2	29,9	19,2	447,6
Acquisitions/augmentations	0,2			4,3	2,6	13,2	20,3
Cessions				(1,0)	(2,2)	(0,5)	(3,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		75,1	269,0	1,9	5,4	17,6	369,0
Écart de conversion	(0,1)	8,0	39,7	(2,3)	(0,1)	3,3	48,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>18,6</b>	<b>300,8</b>	<b>419,8</b>	<b>54,1</b>	<b>35,6</b>	<b>52,8</b>	<b>881,7</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	14,5	4,4	0,0	36,3	16,3	3,9	75,4
Écart de conversion		0,4		(1,4)		0,4	(0,6)
Dotations	1,0			5,6	8,1	1,7	16,4
Pertes de valeur <sup>(b)</sup>	0,8	2,1			0,9	0,6	4,4
Sorties				(1,0)	(2,0)		(3,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>						0,5	0,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>16,3</b>	<b>6,9</b>	<b>0,0</b>	<b>39,5</b>	<b>23,3</b>	<b>7,1</b>	<b>93,1</b>
Valeur nette à l'ouverture	4,0	213,3	111,1	14,9	13,6	15,3	372,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,3</b>	<b>293,9</b>	<b>419,8</b>	<b>14,6</b>	<b>12,3</b>	<b>45,7</b>	<b>788,6</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) Dépréciation de la marque Mirro et d'autres immobilisations incorporelles liées aux UGT citées note 7.

2007 (en millions d'€)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de dévelop- pement	Autres immobili- sations incorporelles et en cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	18,6	227,5	118,9	49,2	26,3	20,8	461,3
Acquisitions/augmentations	0,1			4,7	2,0	8,7	15,5
Cessions	(0,1)			(3,3)	(3,7)		(7,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1		1,1	0,3	5,3	(9,3)	(2,5)
Écart de conversion	(0,2)	(9,8)	(8,9)	0,3		(1,0)	(19,6)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>18,5</b>	<b>217,7</b>	<b>111,1</b>	<b>51,2</b>	<b>29,9</b>	<b>19,2</b>	<b>447,6</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	14,0			38,4	11,3	3,3	67,0
Écart de conversion		(0,3)				(0,3)	(0,6)
Dotations	0,6			5,0	8,5	1,0	15,1
Pertes de valeur		4,7					4,7
Sorties	(0,1)			(7,1)	(3,5)	(0,1)	(10,8)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>14,5</b>	<b>4,4</b>	<b>0,0</b>	<b>36,3</b>	<b>16,3</b>	<b>3,9</b>	<b>75,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	4,6	227,5	118,9	10,8	15,0	17,5	394,3
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>4,0</b>	<b>213,3</b>	<b>111,1</b>	<b>14,9</b>	<b>13,6</b>	<b>15,3</b>	<b>372,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2006 (en millions d'€)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de dévelop- pement	Autres immobili- sations incorporelles et en cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,0	229,4	129,4	44,7	16,0	21,9	458,4
Acquisitions/augmentations				4,6	4,1	9,2	17,9
Cessions				(2,2)	(0,7)		(2,9)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	1,8	12,2		2,9	6,9	(10,0)	13,8
Écart de conversion	(0,2)	(14,1)	(10,5)	(0,8)		(0,3)	(25,9)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>18,6</b>	<b>227,5</b>	<b>118,9</b>	<b>49,2</b>	<b>26,3</b>	<b>20,8</b>	<b>461,3</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	13,3			36,2	4,4	2,5	56,4
Écart de conversion				(0,6)		(0,2)	(0,8)
Dotations	0,6			4,0	6,2	1,4	12,2
Pertes de valeur <sup>(b)</sup>					0,8		0,8
Sorties	0,1			(1,2)	(0,1)	(0,4)	(1,6)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>14,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>38,4</b>	<b>11,3</b>	<b>3,3</b>	<b>67,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	3,7	229,4	129,4	8,5	11,7	19,4	402,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>4,6</b>	<b>227,5</b>	<b>118,9</b>	<b>10,8</b>	<b>15,0</b>	<b>17,5</b>	<b>394,3</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) Liées aux fermetures de sites industriels annoncées le 24 janvier 2006 (cf. note 7).

En 2008, les autres mouvements contiennent essentiellement l'effet des variations de périmètre présentées à la note 3.1., c'est-à-dire la première consolidation par intégration globale de Supor : marque pour 75,1 M€ et goodwill pour 269 M€.

En 2007, une augmentation du goodwill All-Clad a été constatée pour 1,1 million d'euros suite au paiement d'un complément de prix relatif à une clause d'ajustement de prix à l'ancien propriétaire d'All-Clad clôturant ainsi la procédure arbitrale engagée en 2006.

En 2006, les autres mouvements comprenaient essentiellement l'acquisition des immobilisations incorporelles de Mirro Wearever (dont 12,2 millions d'euros pour les marques Mirro, Wearever et AirBake).

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et goodwill) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.3., leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital prenant en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un beta et un risque action moyen sur la base de données historiques. La prime de risque action retenue en 2008 s'établit à 5,65 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,5 % et 4,0 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, compte tenu du contexte économique spécifique, les tests 2008 ont été réalisés sur la base :

- d'un budget 2009 révisé qui prend en compte les effets attendus de la dégradation du contexte économique et financier et les principales actions mises en œuvre par la Direction ;
- et d'une hypothèse de reprise économique permettant d'atteindre, à l'horizon du business plan, les prévisions à moyen terme réalisées par le Groupe avant la survenance de la crise.

En 2007 et 2008, des pertes de valeur concernant les marques « Mirro Wearever » (Mirro, Wearever et AirBake) et d'autres actifs incorporels liés ont été comptabilisées pour respectivement 4,7 et 3,5 millions d'euros suite au test de l'UGT Mirro-Wearever (note 7). Ces pertes de valeur étaient consécutives aux résultats non conformes aux prévisions initiales et à leur impact sur le plan d'affaires des années futures. La valeur nette comptable de ces marques s'élève à 4,3 millions d'euros à fin 2008 après comptabilisation de la dépréciation.

Sur les trois années présentées, les tests de dépréciation des autres marques et des écarts d'acquisition n'ont pas conduit à la comptabilisation d'une quelconque dépréciation.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le goodwill respectivement pour 104,0 et 82,0 millions d'euros au 31 décembre 2008) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un

business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation stable par rapport au 31 décembre 2007 (9,37 % en 2008 et 9,36 % en 2007) suite à l'évolution compensée des taux d'intérêts sans risque d'une part et des primes de risque d'autre part ;
- et un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Le test effectué au 31 décembre 2008 permet de conclure à l'absence de perte de valeur avec toutefois une marge très faible (environ 1 %) entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable de l'UGT testée. La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2008 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- une diminution du taux d'actualisation de 1 % augmenterait la valeur d'utilité de 36,6 millions d'euros ;
- une augmentation du taux d'actualisation de respectivement 0,5 % et 1 % impliquerait une dépréciation de l'écart d'acquisition de respectivement 12,0 et 24,3 millions d'euros ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini impliquerait la comptabilisation d'une charge de dépréciation de 16,5 M€ ;
- une diminution d'un point du taux de marge opérationnelle de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, impliquerait une dépréciation de l'écart d'acquisition de 6,1 millions d'euros ;
- une révision à la baisse de 10 %, par rapport à celles envisagées dans le test, des ventes de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation de 20,7 millions d'euros ;
- une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée impliquerait une dépréciation de l'écart d'acquisition de 38,4 millions d'euros, le résultat du test se révélant ainsi sensible à la durée et à la profondeur de la crise économique actuelle aux États-Unis.

Pour la première fois au 31 décembre 2008, un test de dépréciation a été conduit sur l'UGT Supor (incluant la marque et le goodwill respectivement pour 85,1 et 304,9 millions d'euros au 31 décembre 2008). Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- taux d'actualisation après impôt de 11,1 % ;
- taux de croissance à long terme de 5 %.

Le test réalisé indique qu'aucune dépréciation n'est nécessaire à la date de clôture. Le Groupe a également procédé à une analyse de sensibilité aux variations d'hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). La baisse de valeur d'utilité qui seraient consécutives à ces changements d'hypothèses, pris isolément, n'aurait pas conduit à constater de dépréciation sur cette unité génératrice de trésorerie à la clôture.

Les marques Lagostina, Arno, Rowenta, Krups et Moulinex (respectivement 30,4 millions d'euros, 28,0 millions d'euros, 23,2 millions d'euros, 7,8 et 1,0 million d'euros au 31 décembre 2008) ont été testées spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques. Les principales hypothèses retenues pour 2008 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2007) ;
- taux d'actualisation après impôt : 8,70 % (Rowenta) à 15,39 % (Arno) (fourchette comprise entre 8,65 % et 13,94 % en 2007) ;
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2007).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarii d'évolution des flux futurs pour les exercices 2010 à 2013, considérant notamment la probabilité que la reprise économique intervienne de manière plus progressive que dans un scénario de base. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). Les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des écarts d'acquisition et des marques au bilan.

## NOTE 12 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2008 (en millions d'€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobi- li-sa-tions corporelles	Immobi- li-sa-tions en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	26,7	223,6	613,9	95,2	31,7	991,1
Acquisitions/augmentations	0,1	4,3	34,3	13,7	43,6	96,0
Cessions	(1,1)	(10,9)	(38,2)	(11,7)	(0,7)	(62,6)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	34,6	55,3	8,5	(30,7)	67,8
Écart de conversion	(1,4)	1,6	(3,3)	(1,8)	0,4	(4,5)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>24,4</b>	<b>253,2</b>	<b>662,0</b>	<b>103,9</b>	<b>44,3</b>	<b>1 087,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	5,4	129,4	461,1	66,2		662,1
Écart de conversion		(0,7)	(3,3)	(2,0)		(6,0)
Dotations d'amortissement	0,3	9,8	53,1	11,0		74,2
Pertes de valeur	1,4	5,6	8,7	0,5		16,2
Sorties	(0,4)	(7,4)	(35,4)	(10,9)		(54,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>			9,8	4,4		14,2
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,7</b>	<b>136,7</b>	<b>494,0</b>	<b>69,2</b>	<b>0,0</b>	<b>706,6</b>
Valeur nette à l'ouverture	21,3	94,2	152,8	29,0	31,7	329,0
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>17,7</b>	<b>116,5</b>	<b>168,0</b>	<b>34,7</b>	<b>44,3</b>	<b>381,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

<b>2007</b> (en millions d'€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobili- sations corporelles	Immobili- sations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	27,3	229,5	660,8	95,4	24,7	1 037,7
Acquisitions/augmentations	0,7	4,6	31,1	10,9	29,0	76,3
Cessions	(1,7)	(10,8)	(95,7)	(11,9)		(120,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	2,2	18,3	2,0	(21,9)	0,7
Écart de conversion	0,3	(1,9)	(0,6)	(1,1)	(0,1)	(3,5)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>26,7</b>	<b>223,6</b>	<b>613,9</b>	<b>95,2</b>	<b>31,7</b>	<b>991,1</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	5,4	127,6	503,8	68,4		705,2
Écart de conversion	0,0	(0,5)	(0,7)	(0,8)		(2,1)
Dotations d'amortissement	0,4	11,8	45,3	9,4		66,9
Pertes de valeur		0,9	0,6			1,5
Sorties	(0,4)	(10,3)	(87,9)	(10,8)		(109,4)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>5,4</b>	<b>129,4</b>	<b>461,1</b>	<b>66,2</b>		<b>662,1</b>
Valeur nette à l'ouverture	21,9	101,9	157,0	27,0	24,7	332,5
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>21,3</b>	<b>94,2</b>	<b>152,8</b>	<b>29,0</b>	<b>31,7</b>	<b>328,9</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

<b>2006</b> (en millions d'€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobili- sations corporelles	Immobili- sations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	31,5	234,4	647,8	99,6	19,9	1 033,2
Acquisitions/augmentations	0,5	4,4	32,2	6,7	23,5	67,3
Cessions	(4,2)	(9,4)	(36,3)	(8,9)		(58,8)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		3,3	22,5	(0,2)	(18,3)	7,3
Écart de conversion	(0,5)	(3,2)	(5,4)	(1,8)	(0,4)	(11,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>27,3</b>	<b>229,5</b>	<b>660,8</b>	<b>95,4</b>	<b>24,7</b>	<b>1 037,7</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	9,0	122,3	479,2	67,6		678,1
Écart de conversion		(0,2)	(0,9)	(1,0)		(2,1)
Dotations d'amortissement	0,3	10,6	56,1	9,4		76,4
Pertes de valeur		0,6	7,0			7,6
Sorties	(3,9)	(5,7)	(37,6)	(7,6)		(54,8)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>5,4</b>	<b>127,6</b>	<b>503,8</b>	<b>68,4</b>		<b>705,2</b>
Valeur nette à l'ouverture	22,5	112,1	168,6	32,0	19,9	351,1
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>21,9</b>	<b>101,9</b>	<b>157,0</b>	<b>27,0</b>	<b>24,7</b>	<b>332,5</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

## NOTE 15 - FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>49,2</b>	<b>46,8</b>	<b>46,3</b>
en % du chiffre d'affaires	1,5 %	1,6 %	1,7 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(10,5)</b>
en % des dépenses de R&D	17,0 %	13,6 %	22,7 %
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(7,0)</b>
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 5)</b>	<b>(40,9)</b>	<b>(40,4)</b>	<b>(35,8)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>(49,8)</b>	<b>(49,0)</b>	<b>(42,8)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,5 %	1,7 %	1,6 %

En 2008, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 49,2 millions d'euros après déduction de 5,9 millions d'euros au titre du crédit impôt recherche en France. Les dépenses de recherche et développement comptabilisées en 2007 et 2006 s'élevaient respectivement à 46,8 et 46,3 millions d'euros. Jusqu'alors, le Groupe comptabilisait le crédit impôt recherche en déduction de l'impôt à payer. Les montants correspondant en 2007 et 2006 n'ont pas été reclassés car ils ne sont pas significatifs (1 million d'euros en 2007 et 2 millions d'euros en 2006).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 8,4 millions d'euros (contre 6,4 millions d'euros en 2007 et 10,5 millions d'euros en 2006).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 49,8 millions d'euros (contre 49,0 millions d'euros en 2007 et 42,8 millions d'euros en 2006).

L'activation des frais de développement a été effectuée uniquement à partir des dépenses engagées en 2004, ce qui a donné lieu à un effet positif temporaire les premières années suivantes, les montants capitalisés ayant excédé la charge d'amortissements.

## NOTE 16 - STOCKS ET EN-COURS NETS

(en millions d'€)	2008			2007			2006		
	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette
Matières premières	119,4	(11,1)	108,3	95,5	(10,8)	84,7	99,0	(12,2)	86,8
En-cours de production	40,6	(0,4)	40,2	40,8	(0,6)	40,2	42,2	(0,4)	41,8
Produits finis	370,3	(23,4)	346,9	335,7	(22,8)	312,9	335,8	(22,2)	313,6
Marchandises	120,1	(0,9)	119,2	91,8	(1,5)	90,3	76,0	(1,1)	74,9
<b>TOTAL</b>	<b>650,4</b>	<b>(35,8)</b>	<b>614,6</b>	<b>563,8</b>	<b>(35,7)</b>	<b>528,1</b>	<b>553,0</b>	<b>(35,9)</b>	<b>517,1</b>

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Loyers	33,4	31,1	31,1

## NOTE 14 - PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

### 14.1. PARTICIPATIONS

#### 14.1.1. Participations dans les entreprises associées

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>SOCIÉTÉS :</b>			
Groupe SEB Retailing	0,1		
ZJ Supor		342,7	
Tefal & KV			-
	<b>0,1</b>	<b>342,7</b>	<b>-</b>

En 2008, les titres de participations dans les entreprises associées correspondent à la société Groupe SEB Retailing, société française détenue à 100 % par le Groupe SEB et qui sera intégrée globalement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

En 2007, les titres de participations dans les entreprises associées correspondaient aux titres ZJ Supor acquis au 31 décembre 2007.

La diminution des titres de participations dans les entreprises associées s'explique par l'intégration globale de ZJ Supor depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

#### 14.1.2. Autres participations

En 2008, aucun changement significatif n'est intervenu dans les autres participations du Groupe SEB.

En 2007, la diminution des titres de participation non consolidés s'expliquait essentiellement par l'intégration globale de la filiale Groupe SEB Ukraine dans les comptes consolidés au 31 décembre.

En 2006, les titres de participations non consolidés comprenaient la nouvelle filiale Groupe SEB Ukraine opérationnelle depuis novembre 2006.

### 14.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

En 2007, la diminution des autres actifs financiers non courants s'expliquait par le remboursement d'un dépôt de garantie versé aux autorités de marché chinoises (23,7 millions d'euros), suite à la finalisation de l'acquisition de 52,74 % de ZJ Supor.

1  
2  
3  
4  
5  
6

**NOTE 15 - FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS**

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>49,2</b>	<b>46,8</b>	<b>46,3</b>
en % du chiffre d'affaires	1,5 %	1,6 %	1,7 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(10,5)</b>
en % des dépenses de R&D	17,0 %	13,6 %	22,7 %
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(7,0)</b>
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 5)</b>	<b>(40,9)</b>	<b>(40,4)</b>	<b>(35,8)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>(49,8)</b>	<b>(49,0)</b>	<b>(42,8)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,5 %	1,7 %	1,6 %

En 2008, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 49,2 millions d'euros après déduction de 5,9 millions d'euros au titre du crédit impôt recherche en France. Les dépenses de recherche et développement comptabilisées en 2007 et 2006 s'élevaient respectivement à 46,8 et 46,3 millions d'euros. Jusqu'alors, le Groupe comptabilisait le crédit impôt recherche en déduction de l'impôt à payer. Les montants correspondant en 2007 et 2006 n'ont pas été reclassés car ils ne sont pas significatifs (1 million d'euros en 2007 et 2 millions d'euros en 2006).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 8,4 millions d'euros (contre 6,4 millions d'euros en 2007 et 10,5 millions d'euros en 2006).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 49,8 millions d'euros (contre 49,0 millions d'euros en 2007 et 42,8 millions d'euros en 2006).

L'activation des frais de développement a été effectuée uniquement à partir des dépenses engagées en 2004, ce qui a donné lieu à un effet positif temporaire les premières années suivantes, les montants capitalisés ayant excédé la charge d'amortissements.

**NOTE 16 - STOCKS ET EN-COURS NETS**

(en millions d'€)	2008			2007			2006		
	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette
Matières premières	119,4	(11,1)	108,3	95,5	(10,8)	84,7	99,0	(12,2)	86,8
En-cours de production	40,6	(0,4)	40,2	40,8	(0,6)	40,2	42,2	(0,4)	41,8
Produits finis	370,3	(23,4)	346,9	335,7	(22,8)	312,9	335,8	(22,2)	313,6
Marchandises	120,1	(0,9)	119,2	91,8	(1,5)	90,3	76,0	(1,1)	74,9
<b>TOTAL</b>	<b>650,4</b>	<b>(35,8)</b>	<b>614,6</b>	<b>563,8</b>	<b>(35,7)</b>	<b>528,1</b>	<b>553,0</b>	<b>(35,9)</b>	<b>517,1</b>



**NOTE 17 - CLIENTS**

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	656,4	636,6	655,4
Provisions sur créances douteuses	(10,8)	(9,4)	(9,0)
	<b>645,6</b>	<b>627,2</b>	<b>646,4</b>

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 27.4.

**NOTE 18 - AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES**

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>3,2</b>	<b>6,2</b>	<b>5,1</b>
Charges constatées d'avance courantes	8,5	7,1	13,1
Créances fiscales et autres créances courantes	46,1	46,6	53,8
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>54,6</b>	<b>53,7</b>	<b>66,9</b>

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Courantes</b>	<b>Non courantes</b>	<b>Total</b>
Charges constatées d'avance	8,5		8,5
Créances fiscales et autres créances	46,1	3,2	49,3
	<b>54,6</b>	<b>3,2</b>	<b>57,8</b>

**NOTE 19 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Disponibilités en banque	224,3	77,6	53,3
Valeurs mobilières de placement	0,3	56,4	0,8
	<b>224,6</b>	<b>134,0</b>	<b>54,1</b>

Les valeurs mobilières de placement à fin décembre 2008 sont essentiellement composées de placements en euros à très court terme (sicav de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

## NOTE 20 - CAPITAUX PROPRES

## 20.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2008, le capital se compose de 50 912 138 actions d'un montant nominal de 1 euro après approbation par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2008 de la division par trois de la valeur nominale. Au 31 décembre 2007, le capital se composait de 16 960 186 actions d'un montant nominal de 3 euros et 17 018 820 actions d'un montant nominal de 3 euros au 31 décembre

2006). Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 47 325 540 (48 620 100 pour 2007 et 48 610 470 pour 2006).

Au 31 décembre 2008, le Groupe Fondateur détient 42,70 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 19,32 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 13,09 %). Ces actions représentent 60,57 % des droits de vote.

## 20.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2008 est la suivante :

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Au 31.12.2008	Dates			Nombre d'options**			Solde	Prix d'exercice ** (en euros)
	Types	d'attribution ***	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées		
Plan de souscription	04/05/2000	04/05/2004	04/05/2008	483 600	440 688	42 912	0	19,70
Plan de souscription	14/06/2001	14/06/2005	14/06/2009	493 500	434 004	19 808	39 688	18,18
Plan d'achat	19/04/2002	19/04/2006	19/04/2010	417 450	240 000	21 450	156 000	27,88
Plan d'achat	17/10/2002	17/10/2006	17/10/2010	598 125	330 075	80 265	187 785	25,15
Plan d'achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	284 287	30 040	297 823	24,24
Plan d'achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	12 130	15 600	511 370	31,67
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	0	16 800	537 900	28,00
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	0	9 304	580 494	29,33
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	0	3 900	575 250	44,00
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	0	6 000	999 900	38,35
<b>TOTAL*</b>				<b>5 873 473</b>	<b>1 741 184</b>	<b>246 079</b>	<b>3 886 210</b>	
* Dont mouvements sur 2008				1 006 048	161 993	27 214	816 841	
Tous plans d'achat				4 896 373	866 492	183 359	3 846 522	
Tous plans de souscription				977 100	874 692	62 720	39 688	

\*\* Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs à au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

\*\*\* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'Administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

Conformément à la norme IFRS 2, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 n'ont pas été évalués et n'ont pas été comptabilisés.

La charge comptabilisée au titre des stocks options attribuées s'est élevée à 4,7 millions d'euros en 2008 (4,4 millions en 2007 et 3,1 millions en 2006). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006	Plan 2005	Plan 2004
<b>VALORISATION INITIALE</b>	<b>8,72</b>	<b>6,83</b>	<b>2,49</b>	<b>2,11</b>	<b>3,29</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2008 (en millions d'€)</b>	<b>1,53</b>	<b>1,71</b>	<b>0,62</b>	<b>0,53</b>	<b>0,38</b>
<b>HYPOTHÈSES</b>					
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	37,6	44,0	29,3	28,4	31,5
Volatilité	25,0 %	30,0 %	20,0 %	19,5 %	25,0 %
Taux d'intérêt sans risque	4,50%	4,42 %	3,80 %	3,62 %	4,40 %
Prix d'exercice (en euros)	38,35	44,00	29,33	28,00	31,67
Durée de l'option (en années) <sup>(1)</sup>	5	5	5	5	5
Taux de dividende	3%	2 %	3 %	3 %	2 %

(1) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

### 20.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 702 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2008, contre 608 millions au 31 décembre 2007 et 591 millions en 2006), 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.

La part du capital social a évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalisations 2008	Réalisations 2007
Détentions à l'ouverture	2 983 515	2 446 350
<b>Achats d'actions</b>		
Contrats de rachat	1 518 500	1 227 384
Contrats de liquidité	438 302	374 850
<b>Ventes d'actions</b>		
Cessions	(433 718)	(375 762)
Levées d'option d'achat	(130 499)	(415 947)
Annulation d'actions		(273 360)
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>4 376 100</b>	<b>2 983 515</b>

Le Conseil d'Administration du 27 février 2009 a décidé l'annulation de 1 000 000 actions propres. Cette annulation n'aura pas d'incidence sur les comptes consolidés puisque ces titres sont déjà comptabilisés en diminution des fonds propres du Groupe pour leur prix d'acquisition.

### 20.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autocontrôle 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 liés lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2008, le groupe a acquis 1 956 802 actions au prix moyen pondéré de 31,47 euros et a cédé sur le marché 564 217 actions au prix moyen de 31,95 euros. La plus-value de cession nette d'impôt, soit 1 million d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice. Au 31 décembre 2008, le Groupe détient 4 376 100 actions propres au cours moyen de 34,43 euros.

**NOTE 21 - INTÉRÊTS MINORITAIRES**

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>
Part du résultat des filiales	11,2		0,1
Option de souscription ou d'achat d'actions	1,3		
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	4,3		
Changement de périmètre	100,2		(1,3)
Mouvements des écarts de conversion	14,6		
<b>TOTAL À LA CLÔTURE</b>	<b>131,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Les intérêts minoritaires au 31 décembre 2008 correspondent aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires est donc appelée à varier essentiellement en fonction des évolutions des réserves (résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor et pourrait évoluer de façon exceptionnelle en cas d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

Au 31 décembre 2007, le Groupe SEB n'avait plus d'intérêts minoritaires.

En décembre 2006, le Groupe SEB avait racheté au Brésil les minoritaires d'Arno soit 1,27 %, et détient cette filiale à 100 % depuis fin décembre 2006.

**NOTE 22 - AUTRES PROVISIONS**

(en millions d'€)	2008		2007		2 006	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 23)	72,2	12,3	74,5	9,7	75,7	7,1
Garantie après-vente (22.1)	1,1	38,3	1,0	33,4	0,3	26,9
Litiges en cours et autres risques (22.2)	13,4	10,6	19,0	8,6	22,9	6,8
Retours sur ventes (22.3)		5,7		5,2		5,1
Provision pour restructuration (22.4)	15,6	10,3	14,7	28,9	19,5	55,4
	<b>102,3</b>	<b>77,2</b>	<b>109,2</b>	<b>85,8</b>	<b>118,4</b>	<b>101,3</b>

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.

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'€)	01/01/2008	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements*	31/12/2008
Garantie après-vente (22.1)	34,4	37,3		32,4	0,1	39,4
Litiges en cours et autres risques (22.2)	27,6	8,4	10,0	4,1	2,1	24,0
Retours sur ventes (22.3)	5,2	1,7	0,9	0,6	0,3	5,7
Provision pour restructuration (22.4)	43,6	11,0	2,9	24,9	(0,8)	26,0
	<b>110,8</b>	<b>58,4</b>	<b>13,8</b>	<b>62,0</b>	<b>1,7</b>	<b>95,1</b>

\* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

(en millions d'€)	01/01/2007	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements*	31/12/2007
Garantie après-vente (22.1)	27,2	33,7	0,4	25,8	(0,3)	34,4
Litiges en cours et autres risques (22.2)	29,7	5,3	2,7	2,6	(2,1)	27,6
Retours sur ventes (22.3)	5,1	2,4	0,4	1,8	(0,1)	5,2
Provision pour restructuration (22.4)	74,9	10,6	2,3	39,7	0,1	43,6
	<b>136,9</b>	<b>52,0</b>	<b>5,8</b>	<b>69,9</b>	<b>(2,4)</b>	<b>110,8</b>

\* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

(en millions d'€)	01/01/2006	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements*	31/12/2006
Garantie après-vente (22.1)	24,6	17,4	0,7	13,0	(1,1)	27,2
Litiges en cours et autres risques (22.2)	29,6	4,7	2,1	3,7	1,2	29,7
Retours sur ventes (22.3)	2,4	3,7	0,4	2,2	1,6	5,1
Provision pour restructuration (22.4)	28,9	62,4	1,0	14,3	(1,1)	74,9
	<b>85,5</b>	<b>88,2</b>	<b>4,2</b>	<b>33,2</b>	<b>0,6</b>	<b>136,9</b>

\* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

## 22.1. GARANTIE APRÈS-VENTE

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Litiges/fournisseurs	1,5	0,5	0,2
Litiges et risques/administrations locales	8,6	6,6	7,3
Litiges et risques/commerciaux	2,3	4,1	5,7
Litiges et risques/personnel	11,3	16,0	16,3
Autres litiges et risques	0,3	0,4	0,2
	<b>24,0</b>	<b>27,6</b>	<b>29,7</b>

Une provision liée à l'instauration d'une contribution patronale au financement du régime de préretraite amiante au profit du Fonds de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (Fcaata), a été dotée en 2004 et augmentée en 2005 à 11,6 millions d'euros. En 2008, la taxe amiante a été

## 22.2. LITIGES EN COURS ET AUTRES RISQUES

Certaines filiales font l'objet de litiges et de réclamations de la part des tiers. Les provisions correspondantes ont été estimées conformément au principe décrit en note 1.4.

supprimée et 8,0 millions d'euros ont été repris. Au 31 décembre 2008 cette provision s'élève à 0,8 million d'euros (9,4 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 10,3 millions d'euros au 31 décembre 2006).

### 22.3. RETOURS SUR VENTES

Le montant de ces retours est calculé à l'aide d'outils statistiques adaptés aux marchés locaux, le principe étant d'estimer au mieux les coûts des retours liés aux ventes de l'année.

### 22.4. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions d'€)	2008	2007	2006 <sup>(a)</sup>
Frais de personnel	17,0	37,7	67,2
Frais d'arrêt	8,9	5,9	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>25,9</b>	<b>43,6</b>	<b>74,9</b>

(a) Dont 59,8 millions de dotations au titre du Plan de restructuration de janvier 2006 (note 7.1).

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 10,3 millions d'euros. Le reste (15,6 millions d'euros) devant être versés entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des pré-retraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

## NOTE 23 - AVANTAGES AU PERSONNEL

### 23.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2008	Allemagne 2008
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,00 %
Taux d'actualisation	5,60 %	6,10 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité		8 à 10 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 7 % <sup>(a)</sup>	
Tables de mortalité	INSEE TV 2004-2006	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2007	Allemagne 2007
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3 % à 3,4 %	2,5 %
Taux d'actualisation	5,10 %	5,10 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité	8 à 18 ans	8 à 10 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	
Mobilité du personnel	0 % à 7 % <sup>(a)</sup>	
Tables de mortalité	INSEE TV 2003-2005	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2006	Allemagne 2006
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3 % à 3,4 %	0 à 1,8 %
Taux d'actualisation	4,50 %	4,25 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité	7 à 17 ans	8 à 10 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	
Mobilité du personnel	0 % à 6 % <sup>(a)</sup>	
Tables de mortalité	INSEE TV 2002-2004	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

## 23.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

(en millions d'€)	2008			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	67,7	52,5	18,9	139,1
Valeur actuelle des fonds	(24,4)	(2,4)	(9,0)	(35,8)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>43,3</b>	<b>50,1</b>	<b>9,8</b>	<b>103,2</b>
Gains (pertes) non reconnus	(21,2)	3,1	(0,6)	(18,7)
Dette actuarielle initiale				0,0
Coût des services passés non comptabilisés				0,0
Passif comptabilisé au bilan	22,1	53,2	9,2	84,4
Actif comptabilisé au bilan				0,0
<b>NET</b>	<b>22,1</b>	<b>53,2</b>	<b>9,2</b>	<b>84,4</b>

<i>(en millions d'€)</i>	2007			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	66,8	57,4	15,8	140,0
Valeur actuelle des fonds	(27,4)	(2,0)	(10,5)	(39,9)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>39,4</b>	<b>55,4</b>	<b>5,3</b>	<b>100,1</b>
Gains (pertes) non reconnus	(16,7)	(1,1)	2,0	(15,9)
Dette actuarielle initiale				
Coût des services passés non comptabilisés				
Passif comptabilisé au bilan	22,7	54,3	7,3	84,2
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>22,7</b>	<b>54,3</b>	<b>7,3</b>	<b>84,2</b>

<i>(en millions d'€)</i>	2006			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	58,3	64,9	17,1	140,3
Valeur actuelle des fonds	(30,3)	(1,8)	(9,6)	(41,7)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>28,0</b>	<b>63,1</b>	<b>7,5</b>	<b>98,6</b>
Gains (pertes) non reconnus	(8,4)	(8,0)	0,6	(15,8)
Dette actuarielle initiale				
Coût des services passés non comptabilisés				
Passif comptabilisé au bilan	19,6	55,1	8,1	82,8
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>19,6</b>	<b>55,1</b>	<b>8,1</b>	<b>82,8</b>

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 5,5 millions au 31 décembre 2008 (5,7 millions au 31 décembre 2007 et 5,1 millions d'euros au 31 décembre 2006). Ce dernier a été calculé selon les mêmes hypothèses actuarielles que les engagements de retraite.

### 23.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	2008			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Coût annuel des services rendus	3,7	0,4	1,2	5,3
Frais financiers sur engagements	3,2	2,8	1,1	7,1
Rendement attendu des fonds	(1,2)		(0,5)	(1,7)
Pertes (gains) amortis et autres	0,9		0,1	1,0
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>6,7</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>11,8</b>



	2007			
<i>(en millions d'€)</i>	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	3,1	0,4	0,8	4,3
Frais financiers sur engagements	2,6	2,7	0,7	6,0
Rendement attendu des fonds	(1,4)		(0,4)	(1,8)
Pertes (gains) amortis et autres	1,5	0,2		1,7
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>5,8</b>	<b>3,3</b>	<b>1,1</b>	<b>10,2</b>

	2006			
<i>(en millions d'€)</i>	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	3,4	0,4	0,8	4,6
Frais financiers sur engagements	2,6	2,7	0,5	5,8
Rendement attendu des fonds	(1,2)		(0,3)	(1,5)
Pertes (gains) amortis et autres	(4,8)	0,4	(0,1)	(4,5)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>0,0</b>	<b>3,5</b>	<b>0,9</b>	<b>4,4</b>

En 2006, les gains en France ont été constitués par les reprises d'indemnités de fin de carrière pour les salariés concernés par la réorganisation industrielle en France (note 7.1) et qui quitteront le Groupe avant l'âge de la retraite. Des indemnités de cessation d'activité ou de licenciement pour ces départs ont été provisionnées pour un montant sensiblement équivalent.

#### 23.4. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	2008	2007	2006
Montant net à l'ouverture	84,2	82,8	88,3
Coût de la période	11,7	10,2	4,4
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(13,2)	(7,4)	(9,7)
Autres variations	1,7	(1,4)	(0,2)
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>84,4</b>	<b>84,2</b>	<b>82,8</b>

#### 23.5. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

##### ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2008

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b>	<b>66,8</b>	<b>73,2</b>	<b>140,0</b>
Coût des services rendus	3,7	1,6	5,3
Frais financiers sur engagements	3,2	3,9	7,1
Prestations versées	(6,4)	(5,3)	(11,7)
Modifications de régime			0,0
Changements d'hypothèses	(2,3)		(2,3)
Réductions/cessions			0,0
Écarts actuariels et autres	2,7	(2,0)	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>67,7</b>	<b>71,4</b>	<b>139,1</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2007

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b>	<b>58,3</b>	<b>82,0</b>	<b>140,3</b>
Coût des services rendus	3,1	1,2	4,3
Frais financiers sur engagements	2,6	3,4	6,0
Prestations versées	(5,8)	(5,3)	(11,1)
Modifications de régime	7,0		7,0
Changements d'hypothèses	1,1	(0,3)	0,8
Réductions/cessions	(0,4)	0,0	(0,4)
Écarts actuariels et autres	0,9	(7,8)	(6,9)
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>66,8</b>	<b>73,2</b>	<b>140,0</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2006

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006</b>	<b>62,8</b>	<b>82,0</b>	<b>144,8</b>
Coût des services rendus	3,4	1,2	4,6
Frais financiers sur engagements	2,6	3,2	5,8
Prestations versées	(3,3)	(4,6)	(7,9)
Modifications de régime	(0,4)	(0,2)	(0,6)
Changements d'hypothèses	(1,8)	0,4	(1,4)
Réductions/cessions	(5,4)		(5,4)
Écarts actuariels et autres	0,4	(0,1)	0,3
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>58,3</b>	<b>81,9</b>	<b>140,2</b>

## 23.6. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

## VARIATION 2008 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b>	<b>27,3</b>	<b>12,6</b>	<b>39,9</b>
Rendement attendu des fonds	(4,7)	0,5	(4,2)
Contributions versées aux fonds	6,2	1,6	7,8
Prestations payées par le fonds	(4,4)	(0,3)	(4,7)
Écarts actuariels et autres		(3,0)	(3,0)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>24,4</b>	<b>11,4</b>	<b>35,8</b>

## VARIATION 2007 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions d'€)	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2007</b>	<b>30,3</b>	<b>11,5</b>	<b>41,8</b>
Rendement attendu des fonds	1,3	0,4	1,7
Contributions versées aux fonds	1,3	1,4	2,7
Prestations payées par le fonds	(5,2)	(1,0)	(6,2)
Écarts actuariels et autres	(0,4)	0,3	(0,1)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>27,3</b>	<b>12,6</b>	<b>39,9</b>

## VARIATION 2006 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions d'€)	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006</b>	<b>27,6</b>	<b>9,9</b>	<b>37,5</b>
Rendement attendu des fonds	1,2	0,3	1,5
Contributions versées aux fonds	4,4	1,2	5,6
Prestations payées par le fonds	(2,7)	(0,2)	(2,9)
Écarts actuariels et autres	(0,2)	0,3	0,1
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>30,3</b>	<b>11,5</b>	<b>41,8</b>

Les actifs en France sont gérés par un assureur et investis dans :

- l'actif général de cet assureur composé essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour environ 15 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 50 % du total obligations d'entreprise ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement réel des fonds pour l'année 2009 devrait être conforme au taux attendu (4,75 %) et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2009.

Les fonds dans les autres pays sont constitués essentiellement d'un fonds d'assurance adossé aux engagements de la filiale Groupe SEB Nederland (Pays-Bas) pour 7,8 millions d'euros.

## 23.7. DÉPARTS ANTICIPÉS DE CERTAINS SALARIÉS

Dans le cadre du plan d'accompagnement social de la réorganisation industrielle menée en France (note 7), le Groupe SEB a proposé mi 2006 aux salariés concernés un régime de préretraite maison. Ce dispositif vient également compléter le régime de préretraite amiante pour le site de Fresnay en cours de fermeture et qui faisait partie des actifs repris à Moulinex S.A. en 2001. Au 31 décembre 2008, 321 personnes sont entrées dans ce régime.

Ces obligations avaient été provisionnées dans les comptes 2006 et avaient fait l'objet d'une actualisation financière à un taux de 3,75 % reflétant leur horizon moyen terme. Au 31 décembre 2008, la provision s'élève à 14,5 millions d'euros (17,4 millions d'euros en 2007).

## NOTE 24 - FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>366,3</b>	<b>333,4</b>	<b>342,7</b>
Dettes fiscales et sociales	177,8	180,1	160,2
Fournisseurs d'immobilisations	10,5	9,8	11,8
Autres dettes	6,8	2,1	3,0
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>195,1</b>	<b>192,0</b>	<b>175,0</b>

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>366,3</b>	<b>0,0</b>	<b>366,3</b>
Dettes fiscales et sociales	141,4	36,4	177,8
Fournisseurs d'immobilisations	10,5		10,5
Autres dettes	6,9		6,9
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>158,8</b>	<b>36,4</b>	<b>195,2</b>

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

## NOTE 25 - DETTES FINANCIÈRES

### 25.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Dettes bancaires	193,0	46,1	59,9
Dettes leasing	2,0	2,1	2,0
Autres dettes financières	1,9	1,1	1,3
Participation des salariés	16,6	16,6	17,0
<b>DETTE FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>213,5</b>	<b>65,9</b>	<b>80,2</b>
Dettes bancaires	246,0	305,1	120,0
Billets de trésorerie	394,0	402,0	260,0
Part à moins d'un an des dettes à long terme	21,5	22,2	16,7
<b>DETTE FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>661,5</b>	<b>729,3</b>	<b>396,7</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>875,0</b>	<b>795,2</b>	<b>476,9</b>

Au 31 décembre 2008, la dette du Groupe est constituée principalement de financements à court terme.

La dette bancaire se compose de :

- trois emprunts souscrits en 2005 auprès de banques brésiliennes dans le cadre du rachat de la société Panex pour un montant initial de 45 millions de réals (14 millions d'euros en valeur historique) dont près de 5,1 millions d'euros restent à rembourser au 31 décembre 2008 ;
- une ligne de crédit ouverte en France pour 40 millions d'euros, dont 30 millions à plus d'un an ;
- une ligne de crédit moyen terme de 50 millions d'euros à échéance à moins d'un an ;
- une ligne de crédit de type Schuldschein de 113,5 millions d'euros à échéance 2013 ;
- une ligne de crédit de type Schuldschein de 47,5 millions d'euros à échéance 2015.

Au 31 décembre 2008, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette à plus d'un an, en euros, ressort à 5,23 % (4,36 % au 31 décembre 2007).

L'émission de billets de trésorerie demeure traditionnellement la source principale de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors. L'en-cours au 31 décembre 2008 est de 394 millions d'euros.

## CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)

Au 31 décembre 2008 (en millions d'€)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial	Taux après couverture
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans		
Emprunt Brésil	BRL	2010	5,1	3,5	1,6		Variable CDI <sup>(a)</sup>	
Emprunt France	EUR	2012	40,0	10,0	30,0		Variable Euribor	Fixe
Schuldschein	EUR	2013	55,0		55,0		Fixe	
Schuldschein	EUR	2013	58,5		58,5		Variable Euribor	
Schuldschein	EUR	2015	30,0			30,0	Fixe	
Schuldschein	EUR	2015	17,5			17,5	Variable Euribor	
Emprunt France	EUR	2009	50,0	50,0			Variable Euribor	
Billets de trésorerie	EUR	2009	394,0	394,0			Variable EONIA	Variable <sup>(b)</sup>
Autres dettes bancaires (y compris découverts)	-	2009	202,7	200,4	2,0	0,3	Variable	
Dette leasing	-	-	3,0	1,0	2,0			
Participation des salariés	EUR	-	19,2	2,6	16,6			
<b>TOTAL</b>			<b>875,0</b>	<b>661,5</b>	<b>165,7</b>	<b>47,8</b>		

(a) CDI = taux moyen pondéré au jour le jour du marché interbancaire brésilien.

(b) Une partie des billets de trésorerie émis fait l'objet de Swaps de devise à taux variable afin de financer les filiales du Groupe dans leur devise de fonctionnement et par conséquent, les taux de financement sont ceux des principales devises concernées : dollars US, livres Sterling et forints hongrois (note 27.2).

L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## ECHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

Au 31 décembre 2008 (en millions d'€)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans
Emprunt Brésil	BRL	2010	5,6	4,0	1,6	
Emprunt France	EUR	2012	42,6	11,3	31,3	
Schuldschein	EUR	2013	70,7	3,4	67,3	
Schuldschein	EUR	2013	74,7	3,5	71,2	
Schuldschein	EUR	2015	42,6	1,9	9,6	31,1
Schuldschein	EUR	2015	24,8	1,1	5,5	18,2
Emprunt France	EUR	2009	50,1	50,1		
<b>TOTAL</b>			<b>311,1</b>	<b>75,3</b>	<b>186,5</b>	<b>49,3</b>

## CRÉDITS CONFIRMÉS

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

<b>Au 31 décembre (en millions d'€)</b>	<b>Emprunts et crédits confirmés 2008*</b>
2008	486,1
2009	486,1
2010	486,1
2011	486,1
2012	-
2013	-

\* En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :

- un crédit syndiqué d'un montant de 456,1 millions d'euros échéance juin 2011 ;
- une ligne bilatérale d'un montant de 30 millions d'euros échéance décembre 2011 mis en place en 2007.

Le crédit syndiqué contient une option permettant d'en proroger l'échéance de deux ans jusqu'en 2013.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

## 25.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>(en millions d'€)</i>	2008	2007	2006
Dettes financières non courantes	213,5	65,9	80,2
Dettes financières courantes	661,4	729,3	396,7
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>874,9</b>	<b>795,2</b>	<b>476,9</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(224,6)	(134,0)	(54,1)
Instruments dérivés (nets)	(1,3)	(3,5)	(1,0)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>649,0</b>	<b>657,7</b>	<b>421,8</b>

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement.

Au 31 décembre 2008, les emprunts ne sont assortis d'aucun covenant financier susceptible d'entraîner leur exigibilité immédiate. Seuls deux emprunts moyen – long terme en France sont assortis de covenants susceptibles d'avoir une incidence sur le taux d'intérêt de la dette. Les intérêts versés en 2008 l'ont été au titre de la tranche maximale prévue par le contrat. Un changement de tranche permettrait de réduire les intérêts financiers versés par le Groupe d'un montant inférieur à 0,1 millions d'euros.

**NOTE 26 - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS****26.1. INSTRUMENTS FINANCIERS**

	2008		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'€)</i>							
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	0,7	0,7		0,7			
Autres actifs financiers non courants	9,9	9,9			9,9		
Autres actifs non courants	3,2	3,2			3,2		
Clients	645,6	645,6			645,6		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	46,0	46,0			46,0		
Instruments dérivés	12,0	12,0					12,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	224,6	224,6	224,6				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>942,0</b>	<b>942,0</b>	<b>224,6</b>	<b>0,7</b>	<b>704,7</b>	<b>0,0</b>	<b>12,0</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	213,5	213,5				213,5	
Autres passifs non courants	36,4	36,4				36,4	
Fournisseurs	366,3	366,3				366,3	
Autres passifs courants	158,8	158,8				158,8	
Instruments dérivés	51,2	51,2					51,2
Dettes financières courantes	661,5	660,6				660,6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 487,7</b>	<b>1 486,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 435,6</b>	<b>51,2</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6

	2007		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'€)</i>							
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	0,8	0,8		0,8			
Autres actifs financiers non courants	9,5	9,5			9,5		
Autres actifs non courants	6,1	6,1			6,1		
Clients	627,2	627,2			627,2		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	46,6	46,6			46,6		
Instruments dérivés	3,3	3,3					3,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	134,8	134,8	134,8				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>828,3</b>	<b>828,3</b>	<b>134,8</b>	<b>0,8</b>	<b>689,4</b>	<b>0,0</b>	<b>3,3</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	65,8	65,8				65,8	
Autres passifs non courants	15,3	15,3				15,3	
Fournisseurs	333,4	333,4				333,4	
Autres passifs courants	176,7	176,7				176,7	
Instruments dérivés	10,4	10,4					10,4
Dettes financières courantes	729,3	728,9				728,9	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 330,9</b>	<b>1 330,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 320,1</b>	<b>10,4</b>

	2006		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'€)</i>							
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	2,7	2,7		2,7			
Autres actifs financiers non courants	31,3	31,3			31,3		
Autres actifs non courants	5,1	5,1			5,1		
Clients	646,4	646,4			646,4		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	53,8	53,8			53,8		
Instruments dérivés	2,5	2,5					2,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	54,1	54,1	54,1				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>795,9</b>	<b>795,9</b>	<b>54,1</b>	<b>2,7</b>	<b>736,6</b>	<b>0,0</b>	<b>2,5</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	80,2	80,2				80,2	
Autres passifs non courants	9,5	9,5				9,5	
Fournisseurs	342,7	342,7				342,7	
Autres passifs courants	165,5	165,5				165,5	
Instruments dérivés	0,9	0,9					0,9
Dettes financières courantes	396,7	396,8				396,8	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>995,5</b>	<b>995,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>994,7</b>	<b>0,9</b>



La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

En 2006, les actifs financiers non courants incluaient également un dépôt de garantie auprès des autorités de marché chinoises pour un montant de 25,7 millions d'euros dans le cadre de la prise de participation majoritaire envisagée par le Groupe SEB dans la société Supor (note 3.1.2).

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du spread moyen émetteur du Groupe.

Les autres passifs financiers comprennent essentiellement des dettes fiscales et sociales dont l'échéance est à court terme.

## 26.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

	2008				2007			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
<i>(en millions d'€)</i>								
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>								
Ventes à terme de devises	71,5	5,2	14,2	(0,2)	20,8	0,3	12,7	(0,1)
Achats à terme de devises	29,3	0,3	25,0	(1,8)	13,6	-		
<b>TOTAL</b>								
<b>SURCOUVERTURES ET TRADING</b>		<b>5,5</b>		<b>(2,0)</b>		<b>0,3</b>		<b>(0,1)</b>
Swaps emprunteurs de devises liés au financement								
USD	83,1	5,3	145,5	(3,6)	156,8	2,4	67,7	(0,2)
HUF			12,0	-			10,2	
GBP			14,6	(0,3)	43,2	0,3		
Taux								
Matière								
<b>TOTAL</b>		<b>5,3</b>		<b>(3,9)</b>		<b>2,7</b>		<b>(0,2)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>								
Swap variable/fixe			40,0	(0,4)	50,0	1,1		
Tunnels à prime nulle (aluminium)			93,7	(39,0)			67,6	(8,1)
Tunnels à prime nulle (nickel)			8,6	(3,2)			3,4	(1,5)
Tunnels à prime nulle (cuivre)			4,7	(2,7)			3,8	(0,5)
<b>TOTAL</b>		<b>0,0</b>		<b>(45,3)</b>		<b>1,1</b>		<b>(10,1)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>10,8</b>		<b>(51,2)</b>		<b>4,1</b>		<b>(10,4)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RESULTAT)</b>				<b>(40,6)</b>				<b>(6,3)</b>

Les seuls instruments dont l'échéance est supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. La part à plus d'un an des justes valeurs de ces instruments est la suivante :

Au 31 décembre 2008	< 1an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Swap variable / fixe	(0,1)	(0,3)	0	(0,4)
Tunnels à prime nulle (aluminium)	(20,1)	(18,9)	0	(39,0)
Tunnels à prime nulle (nickel)	(2,1)	(1,1)	0	(3,2)
Tunnels à prime nulle (cuivre)	(1,6)	(1,1)	0	(2,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(21,4)</b>	<b>0</b>	<b>(45,3)</b>

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 (métal) au 31 décembre 2008

## NOTE 27 - GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 27.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée par la Direction Financière du Groupe selon le contexte des marchés financiers et en fonction des procédures établies par le 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. Pour les filiales localisées dans les pays où les réglementations locales et les possibilités d'accès aux marchés financiers le permettent, les opérations de couvertures sont centralisées.

Les filiales qui ne peuvent participer à des opérations de couverture des risques financiers avec la Direction Financière du Groupe, en raison des restrictions imposées par les lois et les réglementations locales, le font directement avec des banques locales, en accord avec les procédures et la politique du Groupe.

### 27.2. RISQUE DE MARCHÉ

#### 27.2.1 Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, la livre britannique, le réal brésilien et le yen japonais. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation inter-compagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle :
  - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,
  - flux d'importation de marchandises auprès de SEB ASIA en dollar américain par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain par les filiales françaises du Groupe).

La gestion de 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 dans les principales devises par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (vente/achat à terme de devises contre euro). Concernant le dollar américain, devise dans laquelle le Groupe a une position nette acheteuse en 2008 comme en 2007 et 2006, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

**ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIÉS AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTER-COMPAGNIES**

L'exposition nette du groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2008 (en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs		5	14	15	51
Total passifs	(34)				(1)
Transactions futures	(29)	4	2	0	6
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(63)</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>56</b>
Achats à terme	53				
Ventes à terme		(8)	(15)	0	(12)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(10)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>44</b>

En 2007 (en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs	48	6	16	7	30
Total passifs	(63)				(1)
Transactions futures	(16)	5	1	7	4
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(31)</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>33</b>
Achats à terme	29				
Ventes à terme		(7)	(14)	(12)	(17)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(2)</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

En 2006 (en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs	34	6	12	12	20
Total passifs	(61)				
Transactions futures	(17)	5	1	4	5
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(44)</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>25</b>
Achats à terme	44				
Ventes à terme		(8)	(11)	(15)	(15)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

Au 31 décembre 2008, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,3917 dollar, 0,9525 livre sterling, 266,7 forints hongrois et 126,14 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact positif sur le résultat.

Au 31 décembre 2008, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

La sensibilité du résultat était identique en 2007.

**RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT**

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants. Pour couvrir son exposition, soit elle emprunte ou

prête dans la devise de la filiale en position inverse du compte-courant, soit elle utilise des swaps de change permettant de refinancer son endettement dans la monnaie locale de la filiale. Cette exposition est donc couverte systématiquement.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

En 2008 (en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Total actifs	340	15	53
Total passifs	138		2
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>202</b>	<b>15</b>	<b>51</b>
Instruments financiers dérivés	(209)	(15)	(12)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(7)</b>	<b>0</b>	<b>39</b>

En 2007 (en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Total actifs	237	40	45
Total passifs	15		2
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>222</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
Instruments financiers dérivés	(224)	(43)	(10)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>34</b>

En 2006 (en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Total actifs	285	42	48
Total passifs	42		1
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>243</b>	<b>42</b>	<b>47</b>
Instruments financiers dérivés	(241)	(42)	(22)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>25</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 2008, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %	1 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

La sensibilité du résultat était identique en 2007.

**RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS**

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

### 27.2.2 Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe. Il n'y a pas de couverture systématique du risque de taux.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2008 des dates de révision de taux :

En 2008 (en millions d'€)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
	Taux variable	Taux fixe	Taux fixe	Taux fixe
Total actifs	224,6			
Total passifs	(789,9)		(55,0)	(30,0)
<b>VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(565,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(55,0)</b>	<b>(30,0)</b>
Instruments financiers dérivés	40,0	(10,0)	(30,0)	
<b>VALEUR NOMINALE NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(525,3)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(85,0)</b>	<b>(30,0)</b>

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre janvier 2007 et mars 2012 un swap taux variable/taux fixe a été mis en place. Ce swap est qualifié de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

### AU 31 DÉCEMBRE 2008

(en millions d'€)	À moins d'un an 2009	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe	10	30	

Sur la base de l'endettement financier net au 31 décembre 2008, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire estimée à 6,6 millions d'euros.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du swap de taux au 31 décembre 2008 est la suivante :

(en millions d'€)	31/12/2008
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>1,1</b>
Variation de juste valeur	(0,9)
Montants recyclés en résultat	(0,6)
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(0,4)</b>

La part inefficace enregistrée en résultat est non significative.

### 27.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ces besoins (80 % des volumes prévisionnels de N + 1, 50 % des volumes prévisionnels de N + 2 et 25 % des volumes prévisionnels de N + 3). Au 31 décembre 2008, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 49 699 tonnes pour l'aluminium, 910 tonnes pour le cuivre et 670 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des tunnels à prime nulle ainsi que des options sur les cours moyen mensuel pour figer les cours de ces matières premières.

Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2008, les instruments financiers dérivés sur matières dégagent une perte latente de 44,9 millions d'euros, comptabilisée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2007, les instruments financiers dérivés sur matières avaient dégagé une perte latente de 12,3 millions d'euros, comptabilisée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2006, les couvertures du risque sur matières avaient dégagé des gains latents de 1,2 million d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2008 ont généré une perte de 6,0 millions d'euros. Un gain de 4,3 millions d'euros a été réalisé sur les achats de métaux couverts sur la même période.

La part inefficace des instruments de couverture matières enregistrée en résultat financier (valeur temps) représente une charge de 1,0 millions d'euros en 2008 (un produit de 2,7 millions d'euros en 2007 et un produit de 0,1 million d'euros en 2006).

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2008 aurait un impact positif sur les capitaux propres de 6,2 millions d'euros ; une

diminution de 10 % aurait un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2008 aurait entraîné une variation à la hausse ou la baisse de 1,5 million d'euros de la marge opérationnelle.

### 27.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stocks options accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2008 (21,46 €), la valeur de marché des actions détenues était de 93,9 M€. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 9,4 M€ de la valeur de marché des actions d'autocontrôle.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient 51,31 % du capital, est cotée sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2008, le cours de l'action cote 12,28 RMB, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 294,7 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 consolidée par intégration globale. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB

## 27.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions d'€)	Créances échues				Total
	Créances non échues	0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	535,8	103,0	7,1	(0,3)	645,6

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 7 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2008.

Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

## 27.3. 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 et équivalents de trésorerie) s'élevant à 224,6 millions d'euros au 31 décembre 2008 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2008 est de 394 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
  - un prêt de 50 millions d'euros remboursable à hauteur de 10 millions par an jusqu'en 2012,
  - une ligne de crédit syndiqué de 456,1 millions d'euros à échéance 2011. Ce crédit n'est pas utilisé au 31 décembre 2008,
  - une ligne bilatérale d'un montant de 30 millions d'euros à échéance 2011, non utilisée au 31 décembre 2008,
  - la mise en place sur l'exercice d'un Schuldschein remboursables en deux tranches en 2013 et 2015 pour respectivement 113,5 et 47,5 millions d'euros.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 19 et note 25.

À noter que les swaps de change donnent lieu à l'échéance à des flux sur les nominaux couverts tandis que le swap de taux ne génère à l'échéance qu'un flux sur le différentiel de taux.

**NOTE 28 - DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES**

En 2008, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 4,3 millions d'euros (4,4 et 5,2 millions d'euros respectivement en 2007 et 2006).

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.

<i>(en millions d'€)</i>	2008			2007			2006		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	0,5	0,3	0,8	1,1
Gestion des eaux usées et économie d'eau	0,7	0,2	0,9	0,8	0,4	1,2	0,8	0,2	1,0
Gestion des déchets	1,7	0,1	1,8	1,5	0,1	1,6	1,7	0,1	1,8
Protection et assainissement du sol	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3
Autres activités de protection de l'environnement	0,7	0,1	0,8	0,6	0,3	0,9	0,9	0,1	1,0
	<b>3,5</b>	<b>0,8</b>	<b>4,3</b>	<b>3,3</b>	<b>1,1</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>1,3</b>	<b>5,2</b>

Il n'existe pas de provision pour risques et charges environnementaux au bilan au 31 décembre 2008 (aucune provision au bilan au 31 décembre 2007 et 0,1 million d'euro au 31 décembre 2006).

**NOTE 29 - ENGAGEMENTS HORS BILAN****29.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES**

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- Note 23 : avantages au personnel ;
- Note 25 : dettes financières ;
- Note 26 : juste valeur des instruments financiers.

## 29.2. OPÉRATIONS COURANTES

(en milliers d'€)	2008	2007	2006
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	14,6	10,2	20,1
Contrats d'achat à terme de matières premières, composants et produits sourcés	1,8	7,3	18,6
Cautions et avals donnés	4,9	6,2	9,4
Contrats de location simple non résiliables	67,7	60,1	40,6
Engagements financiers divers	11,3	5,9	0,7
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>100,2</b>	<b>89,7</b>	<b>89,4</b>
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	14,6	10,2	20,1
Contrats d'achat à terme de matières premières, composants et produits sourcés	1,8	7,3	18,6
Garanties clients	424,7	468,8	437,3
Contrats de location simple non résiliables	67,7	60,1	40,6
Engagements financiers divers	8,9	5,9	0,7
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>517,6</b>	<b>552,3</b>	<b>517,3</b>

Le Groupe SEB n'a pas pour politique de céder ses créances à des sociétés d'affacturage ou établissements bancaires.

Les sociétés françaises du Groupe SEB ont par ailleurs un engagement pluri-annuel au titre du financement de la Fondation SEB. L'engagement résiduel au 31 décembre 2008 s'élève à 1,8 million d'euros.

## NOTE 30 - FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

## 30.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

**Litige Pentalpha**

Le Groupe SEB avait assigné les sociétés Pentalpha Enterprises, LTD et GLOBAL-TECH APPLIANCES, INC devant la juridiction de New York pour contrefaçon de brevets de friteuses aux États-Unis. L'affaire a été jugée par un jury en avril 2006 qui a retenu la responsabilité de contrefacteur et a donné lieu à une condamnation de payer au Groupe SEB en principal 4,7 millions de dollars. Cette condamnation ne deviendra définitive et sera assortie éventuellement d'intérêts et de pénalités compensatoires qu'après un jugement final qui sera rendu par la Cour. Aucun calendrier n'a été fixé par celle-ci.

**Cession de l'usine 3 au Brésil**

Groupe SEB do Brasil a signé en août 2008 un compromis de vente de l'usine 3 située à Sao Paulo. La cession sera réputée faite lors de la remise d'un certificat de dépollution à l'acquéreur. Les travaux de dépollution du site ont commencé et devraient être terminés au cours du deuxième semestre 2009. Le prix de cession contractuel est de 11,7 millions d'euros. La valeur nette comptable de ce site est de 1,1 million d'euros au 31 décembre 2008.

Aucun élément de cette transaction n'a été comptabilisé dans les comptes de l'exercice 2008, dans l'attente du transfert de propriété effectif de l'actif.

## 30.2. PASSIFS ÉVENTUELS

**Recyclage des produits en fin de vie**

La directive européenne 2002/96/CE relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques, promulguée en février 2003, impose aux États membres de recycler les produits électroménagers en fin de vie. Cette directive a été transposée en droit national dans les pays membres courant 2006.

La directive stipule que les fabricants/importateurs de produits électroménagers sont responsables des coûts de collecte, de tri et de valorisation des produits électriques et électroniques en fin de vie. Concernant les produits vendus aux consommateurs avant la transposition de la directive dans les législations nationales (déchets historiques), la directive impose que les coûts soient supportés par les producteurs, collectivement au prorata des équipements que ces derniers auront mis sur le marché pendant une « période de référence », généralement l'année de collecte et recyclage des déchets. Ce système est couramment appelé « 1 pour 1 » (un produit recyclé pour un vendu) ou « pay as you go ».



L'interprétation IFRIC n° 6 adoptée en Europe par un règlement publié au Journal Officiel de l'Union européenne le 27 janvier 2006 et appliquée par le Groupe SEB par anticipation depuis l'exercice 2005 stipule qu'aucune provision n'est à constituer concernant les déchets historiques autres que les coûts du recyclage encourus pendant la période de référence. Du fait que ces coûts sont ou seront compensés dans la plupart des pays concernés par une contribution environnementale à la charge du consommateur jusqu'en 2011, les coûts nets liés au recyclage des déchets historiques n'impacteront pas le compte de résultat du Groupe SEB significativement.

Concernant le traitement des déchets mis sur le marché après la date de transposition (le 13 août 2005 en France), la directive stipule que les producteurs sont individuellement responsables du recyclage et doivent garantir financièrement ce dernier.

Pour remplir ses obligations, le Groupe SEB a adhéré à des systèmes collectifs reposant sur le principe du « pay as you go » comme pour le traitement des déchets historiques. Ils sont gérés par des organismes coordinateurs auxquels le Groupe SEB participe activement (comme Éco-Systèmes SAS en France).

Les garanties financières prennent généralement la forme d'avances à ces organismes sur la base des coûts anticipés. L'adhésion à de tels organismes bien que n'exonérant pas le Groupe SEB de sa responsabilité individuelle n'entraîne pas la constitution de provisions au sens de l'IAS 37 au moment de la mise sur le marché des produits, possibilité étant laissée à un producteur de quitter le marché concerné sans être appelé individuellement en garantie (les acteurs restants assumant collectivement les coûts de recyclage) ; la présence sur le marché pendant la période de référence constitue alors le fait générateur de la constitution d'une provision et non la mise sur le marché

des produits. Les charges enregistrées dans les comptes de l'exercice 2008 (comme en 2007) comprennent exclusivement les appels de cotisation des organismes ; ceux-ci pouvant éventuellement effectuer une régularisation au cours des exercices ultérieurs en fonction des coûts réels de recyclage des déchets.

Les coûts liés au retraitement des « déchets neufs » sont amenés à augmenter dans les années à venir avec la hausse prévisible des taux de retours et la mise en place progressive des structures de retraitement. Ils seront également fonction de la durée de vie moyenne des produits concernés, de l'évolution des coûts logistiques liés au tri sélectif et des améliorations technologiques liées à la conception des produits et aux techniques de recyclage.

### **DIF (Droit Individuel à la Formation)**

Les salariés du Groupe SEB en France bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée disposent d'un droit individuel à la Formation (« DIF ») d'une durée de 20 heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures. Les coûts de formation liés à la mise en œuvre du DIF ainsi que le montant de l'allocation de formation versée au salarié pendant la réalisation en dehors du temps de travail des actions de formation sont à la charge de l'entreprise mais relèvent d'une décision de gestion de la Direction du Groupe SEB. Les dépenses de formation, engagées dans ce cadre, sont traitées comme des charges de période (décisions dépendant de l'entreprise) car elles se rattachent à l'activité future poursuivie par les salariés dans l'entreprise. Au 31 décembre 2008 le montant des heures de formation acquises par les salariés du Groupe SEB et non utilisées s'élève à 552 678 heures (459 779 heures au 31 décembre 2007).

1  
2  
3  
4  
5  
6

## **NOTE 31 - TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES**

### **31.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES**

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Produits des activités ordinaires	10,9	6,7	2,2
Autres produits	2,2		
Achats		11,5	
Autres actifs financiers non courants	3,2	2,9	0,2
Clients	3,3	1,3	1,2
Fournisseurs		2,5	

En 2007, les transactions achats et fournisseurs correspondaient aux transactions réalisées avec Supor depuis la date d'acquisition.

### 31.2. 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. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité Exécutif se décomposent comme suit :

(en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>AVANTAGES À COURT TERMES</b>			
Rémunérations fixes	2,4	2,3	2,1
Rémunérations variables	2,5	1,8	1,2
Jetons de présence	0,4	0,3	0,3
<b>AUTRES AVANTAGES</b>			
Avantages postérieurs à l'emploi	2,0	1,3	0,8
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	1,8	2,0	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>9,1</b>	<b>7,7</b>	<b>5,7</b>

#### NOTE 32 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

##### **Projet de réorganisation industrielle**

Le Groupe a annoncé le 11 février 2009 un projet de réorganisation industrielle concernant les sites de Pont-Evêque en France et Erbach en Allemagne.

Depuis plusieurs années, le marché mondial des fers à repasser connaît des évolutions structurelles caractérisées par une érosion des prix moyens, et particulièrement dans le segment des fers d'entrée de gamme, produits essentiellement en Chine. Le Groupe a vu ses positions reculer et il doit impérativement améliorer la compétitivité des sites de production de Pont-Evêque et d'Erbach pour retrouver ses positions commerciales.

Un plan de réduction des coûts de fonctionnement et de meilleure adaptation à la saisonnalité sera mis en place.

Les effectifs du site de Pont-Evêque, pôle de compétences mondial du Groupe pour les fers à vapeur, devront être adaptés. Le projet de réorganisation prévoit la suppression de 45 postes de main-d'œuvre directe et de 50 postes de main-d'œuvre indirecte sur les 1 020 que compte l'Activité de Soins du Linge en Isère. Le Groupe SEB n'envisage pas de procéder à des licenciements sur le site de Pont-Evêque. Les mesures qu'il proposera aux salariés concernés reposeront essentiellement sur des mesures de mobilité interne, des aides à la reconversion et des dispositifs d'aménagement de fin de carrière. Le Groupe a engagé une négociation avec ses partenaires sociaux afin d'en définir les modalités.

Pour faire face à la baisse des volumes et à la baisse de sa productivité, le site d'Erbach, en Allemagne, sera recentré sur la production de fers milieu et haut de gamme. Dans le cadre de ce repositionnement, il est envisagé de supprimer 63 postes de main-d'œuvre directe et 56 postes de main-d'œuvre indirecte sur les 290 postes que comporte le site. Le Groupe SEB veillera à mettre en oeuvre tous les moyens possibles pour permettre à chaque salarié concerné de trouver une solution face à son problème d'emploi. Ce projet et les modalités de départ des personnels concernés feront l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux.

À la date d'arrêté des comptes, les coûts liés à ce plan de réorganisation n'ont pas pu être précisément calculés dans la mesure où toutes les modalités de départ n'ont pas encore été négociées avec les partenaires sociaux. L'annonce de ce plan étant intervenue en 2009, aucune provision pour restructuration n'a été provisionnée au 31 décembre 2008.

##### **Annulation d'actions**

Dans sa séance du 27 février 2009, le Conseil d'Administration de SEB S.A. a décidé, avec date de prise d'effet au 30 mars 2009, de procéder à l'annulation de 1 000 000 d'actions propres parmi celles détenues par le Groupe, ramenant ainsi le capital de SEB S.A. à 49 912 138 actions.

**NOTE 33 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2008**

(% de participation du Groupe)

**33.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE**

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
<b>FRANCE</b>				
SEB S.A. <sup>(a)</sup>	Société mère	France	300 349 636	
Calor SAS <sup>(a)</sup>	*	France	956 512 495	100
SAS SEB <sup>(a)</sup>	*	France	302 412 226	100
Tefal SAS <sup>(a)</sup>	*	France	301 520 920	100
Rowenta France SAS <sup>(a)</sup>	*	France	301 859 880	100
Groupe SEB Moulinex SAS <sup>(a)</sup>	*	France	407 982 214	100
SIS SAS <sup>(a)</sup>	***	France	399 014 216	100
SEB Développement SAS <sup>(a)</sup>	***	France	16 950 842	100
Groupe SEB France SAS <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 637	100
SEB Internationale SAS <sup>(a)</sup>	Holding	France	301 189 718	100
Groupe SEB Export <sup>(a)</sup>	**	France	421 266 271	100
<b>UNION EUROPÉENNE</b>				
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100
Krups GmbH	**	Allemagne		100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100
Rowenta Deutschland GmbH	Holding	Allemagne		100
SEB Osterreich HmbH	**	Autriche		100
Groupe SEB Belgium SA NV	**	Belgique		100
Groupe SEB Nordik AS	**	Danemark		100
Groupe SEB Iberica SA	**	Espagne		99,8
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100
Tefal UK	Dormant	Grande-Bretagne		100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100
Lagostina SpA	*	Italie		100
Casa Lagostina s.r.l	**	Italie		100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100
Groupe SEB Portugal Ltd.	**	Portugal		99,9
<b>AMÉRIQUES</b>				
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100
All Clad USA, Inc. Delaware	Holding	États-Unis		100
All Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100
Clad Holdings Corp. Delaware	***	États-Unis		100
Groupe SEB Holdings USA	Holding	États-Unis		100
Groupe SEB Argentina SA	**	Argentine		100
Grupo SEB do Brasil	*	Brésil		100

1

2

3

4

5

6

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100
Groupe SEB Colombia SA	*	Colombie		100
G.S.E.B. Mexicana S.A. de CV	**	Mexique		100
Vistar S.A. de CV	*	Mexique		100
Groupe SEB Servicios Mexico	***	Mexique		100
Groupe SEB Venezuela SA	**	Venezuela		100
<b>AUTRES PAYS</b>				
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100
Groupe SEB Australia Ltd.	**	Australie		100
SSEAC Co. Ltd.	*	Chine		100
SEB Trading Co. Ltd.	**	Chine		100
Groupe SEB Korea	**	Corée		100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong-Kong		100
Groupe SEB Thailand	**	Thaïlande		100
Groupe SEB Singapore Pty Ltd	**	Singapour		100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD	**	Malaisie		100
Groupe SEB Central Europe	**	Hongrie		100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100
Groupe SEB Polska Zoo	**	Pologne		100
Groupe SEB CR s.r.o./Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	République Tchèque/ Slovaquie		100
Groupe SEB Romania	**	Roumanie		100
Groupe SEB Baltic	**	Lettonie		100
Grain Harvest Development Ltd	Holding	Hong-Kong		100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100
Groupe SEB Istanbul A.S.	**	Turquie		100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100
Groupe SEB Vostok	*	Russie		100
ZJ Supor	Zhejiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine	51,31
DG Supor	Dongguan Supor Electrical Appliances	*	Chine	65,92
SX Supor	Shaoxing Supor Domestic Appliance Co., Ltd	*	Chine	51,31
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd	**	Vietnam	51,31
WH CKW	Wuhan Supor Cookware Co., Ltd	*	Chine	62,76
WH Pressure	Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd	Holding	Chine	50,34
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd	***	Chine	49,51
WH Waste	Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine	30,79
YH Waste	Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine	51,31
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd.	*	Chine	47,82
ZJ Lesu	Zhejiang Lesu Metal Material Co. Ltd.	*	Chine	26,17
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd	*	Chine	63,48

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* Production commercialisation ;

\*\* Commercialisation ;

\*\*\* Service.

**33.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES**

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N°Siren	% intérêt
Tefal & KV St Petersburg A/O	Dormant	Russie		100
Groupe SEB Retailing (a)	**	France		100

**33.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES**

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N°Siren	% intérêt
Iran SEB (dont l'importance relative n'est pas significative)	Dormant	Iran		70
Tefal India	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* Production commercialisation.

\*\* Commercialisation.

\*\*\* Service.

1

2

3

4

5

6

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2008, tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des

comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la note 1.3 de l'annexe des comptes. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L.823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

### ESTIMATIONS COMPTABLES :

- le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 7.2 et 11 donnent une information appropriée.

### PRINCIPES COMPTABLES :

- Comme indiqué dans la note 1.1 sur les comptes consolidés, les sociétés significatives dans lesquelles le Groupe dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. La note 3.1 détaille les effets sur les comptes consolidés des principales acquisitions de l'exercice et justifie le choix de la méthode de consolidation retenue ;
- la note 1.4.9 sur les comptes consolidés expose les méthodes comptables relatives aux impôts différés et la note 9 en détaille les effets sur les comptes.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables retenues visées ci-dessus et les informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.

## VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE


Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Lyon et Villeurbanne, le 2 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**



Bernard RASCLE

**DELOITTE & ASSOCIÉS**



Dominique VALETTE

1  
2  
3  
4  
5  
6

1

2

**3**

4

5

6



# 4 COMPTES ANNUELS SEB S.A.

**BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE..... 128**

**COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE..... 130**

**RAPPORT DE GESTION..... 131**

Activité et résultats 131

Faits marquants de l'exercice 131

**NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A..... 132**

**RAPPORT DES COMMISSAIRES  
AUX COMPTES  
SUR LES COMPTES ANNUELS..... 143**

Opinion sur les comptes annuels 143

Justification des appréciations 143

Vérifications et informations spécifiques 144

## BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE

	2008			2007
	Brut	Amort.	Net	Net
<b>Actif</b>				
<i>(en millions d'€)</i>				
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Immobilisations incorporelles	0,1	0,0	0,1	0,0
Concessions, brevets et droits similaires	7,3	7,3	0,0	0,1
Participations	736,8	46,4	690,4	620,4
Créances rattachées à des participations	1 106,4	0,0	1 106,4	949,5
Autres titres immobilisés	22,3	8,4	13,9	26,9
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 873,0</b>	<b>62,1</b>	<b>1 810,8</b>	<b>1 596,9</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Clients et comptes rattachés	0,4	0,0	0,4	0,6
Autres créances	62,5	0,0	62,5	6,8
Valeurs mobilières de placement	129,1	45,1	84,0	137,8
Disponibilités	69,3	0,0	69,3	15,1
<b>CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>261,5</b>	<b>45,1</b>	<b>216,4</b>	<b>160,4</b>
Écart de conversion actif	7,3	0,0	7,3	1,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 141,8</b>	<b>107,2</b>	<b>2 034,5</b>	<b>1 758,5</b>

<b>Passif (avant affectation des résultats)</b>		
<i>(en millions d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	50,9	50,9
Primes d'émission et de fusion	107,8	107,2
Écarts de réévaluation	16,9	16,9
Réserve légale	5,2	5,2
Réserves réglementées	0,8	0,8
Réserves ordinaires	7,9	7,9
Report à nouveau	472,6	426,9
Résultat de l'exercice	152,9	91,8
<b>TOTAL</b>	<b>815,0</b>	<b>707,6</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	7,3	2,2
Provisions pour charges	97,1	68,3
<b>TOTAL</b>	<b>104,3</b>	<b>70,5</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	354,5	302,8
Emprunts et dettes financières divers	733,2	662,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1,1	1,0
Dettes fiscales et sociales	1,1	3,4
Autres dettes	17,7	10,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 107,7</b>	<b>979,8</b>
Écart de conversion passif	7,5	0,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 034,5</b>	<b>1 758,5</b>

1

2

3

4

5

6

# COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Prestations de services	0,0	0,0
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	0,7	0,0
Autres produits	0,4	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Autres achats et charges externes	5,0	4,1
Impôts, taxes et versements assimilés	1,0	1,2
Salaires et traitements	1,5	2,3
Charges sociales	2,7	0,6
Dotations aux amortissements	0,2	0,3
Autres charges	0,4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>10,8</b>	<b>8,9</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(7,5)</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits financiers de participations	179,4	142,2
Autres intérêts et produits assimilés	3,4	0,0
Reprises sur provisions et transferts de charges	51,2	1,4
Différences positives de change	224,8	55,8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0,7	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>459,5</b>	<b>200,0</b>
<b>CHARGES FINANCIERES</b>		
Dotations financières aux amortissements et provisions	66,8	17,2
Intérêts et charges assimilées	44,1	33,4
Différences négatives de change	224,1	55,9
<b>TOTAL</b>	<b>335,0</b>	<b>106,5</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>124,5</b>	<b>93,5</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>114,9</b>	<b>86,0</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	30,1	23,5
Produits exceptionnels sur opérations en capital	2,5	5,2
Reprises sur provisions et transferts de charges	2,3	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>34,9</b>	<b>29,6</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	1,9	0,8
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	4,0	2,7
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	30,1	23,8
<b>TOTAL</b>	<b>36,0</b>	<b>27,3</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(1,1)</b>	<b>2,3</b>
Impôt sur les bénéfices	(39,1)	(3,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>152,9</b>	<b>91,8</b>

# RAPPORT DE GESTION

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a essentiellement une activité de holding et de pilotage des activités du Groupe ; les activités industrielles et commerciales sont exercées par ses filiales.

De ce fait, les résultats sociaux de SEB S.A. et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent qu'imparfaitement et avec retard la performance du Groupe, car essentiellement dépendants des distributions de dividendes.

Les principaux éléments retracés dans les comptes concernent :

- En produits :
  - les dividendes reçus des filiales : 142,5 millions d'euros (107,6 millions d'euros en 2007),

- En charges :
  - la rémunération des services rendus par SEB Développement, filiale de SEB S.A., pour un montant de 973 000 euros.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, SEB S.A. délègue intégralement à sa filiale SEB Développement, l'assistance qu'elle apportait à ses filiales, en matière de prospection de nouveaux marchés, de promotion et de développement des ventes sur les marchés étrangers, de prestations administratives et financières, ainsi qu'en matière de recherche, d'innovation et de propriété industrielle.

L'exercice social se clôt par un résultat net de 152,89 millions d'euros (91,77 millions d'euros en 2007).

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Dans le cadre du financement de l'acquisition de SUPOR, SEB S.A. à souscrit en août 2008 deux emprunts de type Schuldschein :

- l'un de 113,5 millions d'euros, remboursables en 2013, dont 55 millions d'euros à taux fixe ;
- l'autre de 47,5 millions d'euros, remboursables en 2015, dont 30 millions d'euros à taux fixe.

Conformément à la décision approuvée par l'Assemblée Générale mixte du 13 mai 2008, SEB S.A. a procédé à la division par 3 du nominal des actions composant son capital social. Au 31 décembre 2008, le capital se compose de 50 912 138 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Dans le cadre du procès qui opposait SEB S.A. à SPECTOR, ancien distributeur du Groupe, un protocole d'accord a été signé, le 2 mars 2008, au terme duquel SEB S.A. a versé une indemnité de 0,6 millions d'euros. SEB S.A. a procédé à la reprise de la provision de 1 million d'euros constituée en 2004.

1

2

3

4

5

6

# NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

## NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES

### 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le plan comptable 1999. L'application du CRC n°2008-15 du 4 décembre 2008 qui a modifié les règles de comptabilisation dans les comptes individuels des stock-options n'a pas eu d'incidence dans les comptes de SEB S.A.

Les comptes de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte actuel de crise économique et financière et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs tels que les valeurs mobilières de placement. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les titres de participation et créances rattachées, il a été pris pour hypothèse que la crise serait limitée dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction de la société dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

### 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers.

Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 5 et 10 ans.

### 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

### 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- Toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stocks options présents et à venir sont classées en Valeurs mobilières de placement ;
- Tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

### 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et du risque de change du Groupe.

- Elle assure le financement à court terme de la quasi-totalité des filiales du Groupe. Elle a en particulier mis en place avec les sociétés françaises, allemandes, espagnoles, italiennes, hongroises, autrichiennes, suisses et Hong Kong des systèmes de remontées quotidiennes des soldes bancaires. Les comptes-courants sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation de 0,15 point.

Bénéficiant d'une notation court terme Standard & Poors A2 pour un programme de 600 millions d'euros, elle émet en permanence des billets de trésorerie en euros et met en place des « swaps » de change pour transformer ce financement dans la devise nécessaire aux opérations des filiales du Groupe hors de la zone Euro. SEB S.A. limite ainsi son exposition au risque de change sur ces opérations de financement. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

- Elle garantit aux filiales des cours de change pour la conversion de leurs flux intercompagnie (exportations et importations). Elle met en place des couvertures (change à terme) pour couvrir l'exposition de change résiduelle (flux d'exportations non compensés par des importations), les opérations couvertes étant alors enregistrées directement pour leur cours garanti par les filiales en devise locale. Les flux certains couverts par des opérations de change à terme à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti de l'opération de couverture et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

Les reports et déports sur les swaps de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

### 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVISES

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 666 « Pertes de change » ou 766 « Gains de change ».

**1.7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS**

Les filiales françaises de SEB S.A. bénéficient du régime fiscal de Groupe de sociétés selon les dispositions de l'article 223 1 à U du Code Général des Impôts.

En l'absence de convention d'intégration fiscale, chaque société calcule son impôt comme en l'absence d'intégration fiscale. La société SEB S.A., tête du Groupe intégré, comptabilise dans son résultat les économies d'impôt ou les charges supplémentaires éventuelles provenant de l'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

1  
2  
3  
4  
5  
6

**NOTE 2 - MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ**

**2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Aucune acquisition ou cession significative n'est intervenue au cours de l'exercice.

**2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.

**2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

<i>(en milliers d'€)</i>	2007	Augmentations	Diminutions	2008
Participations	710 836	26 000		736 836
Créances rattachées à des participations	949 481	228 956	72 002	1 106 435
Actions propres	26 474	14 906	19 520	21 860
Autres titres immobilisés	409			409
Autres immobilisations financières	-			-
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 687 200</b>	<b>269 862</b>	<b>91 522</b>	<b>1 865 540</b>
Provisions sur participations	(90 394)	(6 000)	(50 000)	(46 394)
Provisions sur autres titres immob.	(7)	(8 427)		(8 434)
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(90 401)</b>	<b>(14 427)</b>	<b>(50 000)</b>	<b>(54 828)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 596 799</b>	<b>255 435</b>	<b>41 522</b>	<b>1 810 712</b>

	2006	Augmentations	Diminutions	2007
Participations	648 836	62 000		710 836
Créances rattachées à des participations	682 754	401 516	134 789	949 481
Actions propres	42 593	15 987	32 106	26 474
Autres titres immobilisés	409	-	-	409
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 374 592</b>	<b>479 503</b>	<b>166 895</b>	<b>1 687 200</b>
Provisions sur participations	(74 394)	(16 000)	-	(90 394)
Provisions sur autres titres immob.	(7)	(7)	-	(7)
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(74 401)</b>	<b>(16 007)</b>	<b>0</b>	<b>(90 401)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 300 191</b>	<b>463 496</b>	<b>166 895</b>	<b>1 596 799</b>

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. (société mère) à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5).

Les écarts de réévaluation figurant dans les capitaux propres se rapportent essentiellement aux immobilisations financières.

Au 31 décembre 2008, la société SEB S.A. détient 4 376 100 actions propres au prix moyen (avant dépréciation) de 34,43 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB (343 785 options de 2002, 297 823 options de 2003, 511 370 options de 2004, 537 900 options de 2005, 580 494 options de 2006 et 575 250 options de 2007 et 999 900 options de 2008).

En 2008, SEB S.A. a acquis 1 956 802 actions propres au prix moyen pondéré de 31,47 euros et a cédé sur le marché 564 217 actions au prix moyen de 31,95 euros.

En 2008, les reprises de provisions de 50 millions d'euros concernent principalement SAS SEB et Rowenta Invest (holding portant les filiales allemandes du Groupe), compte tenu des perspectives à long terme de ces filiales.

### NOTE 3 - LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

#### 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

##### 3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en milliers d'€)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor SAS	16 397	100 %	39 575	22 027	295	-
SAS Seb	10 299	100 %	91 149	9 086	-	-
Tefal SAS	33 466	100 %	9 400	50 597	-	-
Rowenta France SAS	(625)	100 %	7 565	4 038	-	-
Seb Développement SAS	6 458	100 %	5 718	20 769	-	-
Rowenta Invest BV		100 %	183 499	80	-	-
Seb Internationale SAS	309 016	100 %	215 421	418 697	-	68 400
GroupFranceFrance	198 084	98 %	73 889		-	58 888
Groupe SEB Export	38 781	100 %	38 036	73 498	-	14 129
Groupe SEB MOULINEX SAS	9 691	100 %	40 548	6 522	-	-
Groupe SEB Retailing	(93)	100 %	2 038	3 151	-	-

##### 3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en milliers d'€)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
S.I.S.	2 781	46.81 %	472	6 603	-	1 067
Domaine de Seillac SA (Au 31 décembre 2003)	(789)	24.75 %	76	-	-	-



En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29 novembre 1983, il a été estimé qu'une information filiale 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 des filiales et participations s'élève à 2 046,6 millions d'euros et le résultat net à 120,84 millions d'euros.

### 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 13 825 milliers d'euros.

Les autres filiales et participations sont constituées essentiellement de titres de la société pour un montant net de 13 433 milliers d'euros, valeur brute 21 860 milliers d'euros, montant de la provision 8 427 milliers d'euros.

#### NOTE 4 - AUTRES CRÉANCES

Les autres créances correspondent pour 49 266 milliers d'euros aux acomptes d'IS versés à l'État. Le Groupe est en déficit fiscal, le remboursement de ces

acomptes versés a été reçu en février 2009. En 2006 et 2007, la société était en position d'impôt à payer.

#### NOTE 5 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

Conformément aux principes décrits dans la note 1.5, une provision pour risque de change, d'un montant de 7 269 milliers d'euros a été constituée à la clôture de l'exercice.

Les provisions pour litiges concernent essentiellement des litiges en cours avec des tiers, qui ont fait l'objet d'une reprise à la clôture de l'exercice suite au versement d'une indemnité de 600 000 euros.

Les économies d'impôts générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales sont susceptibles de leur être restituées. Elles font donc l'objet d'une provision dont le montant cumulé au 31 décembre 2008 s'élève à 97 059 milliers d'euros.

(en milliers d'€)	2007	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2008
Provisions pour litiges	1 000		400	600	
Provisions pour risques de change	1 245	7 269	1 245		7 269
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>2 245</b>	<b>7 269</b>	<b>1 645</b>	<b>600</b>	<b>7 269</b>
Provisions pour intégration fiscale	68 319	30 083		1 343	97 059
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>68 319</b>	<b>30 083</b>		<b>1 343</b>	<b>97 059</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70 564</b>	<b>37 352</b>	<b>1 645</b>	<b>1 943</b>	<b>104 328</b>

(en milliers d'€)	2006	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2007
Provisions pour litiges	1 183		183		1 000
Provisions pour risques de change	1 352	1 245	1 352		1 245
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>2 535</b>	<b>1 245</b>	<b>1 535</b>		<b>2 245</b>
Provisions pour intégration fiscale	45 282	23 791		754	68 319
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>45 282</b>	<b>23 791</b>		<b>754</b>	<b>68 319</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47 817</b>	<b>25 036</b>	<b>1 535</b>	<b>754</b>	<b>70 564</b>

**NOTE 6 - ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DETTES**

L'ensemble des créances est à échéance à moins d'un an à l'exception d'un prêt participatif de 15 910 milliers d'euros accordé à l'Espagne, d'un prêt long terme de 2 142 milliers d'euros accordé à la Suisse ainsi qu'un prêt accordé à SEB PARS pour 819 milliers d'euros.

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception des éléments suivants :

- d'un compte courant participation des salariés de 3 432 milliers d'euros à échéance 2010, d'un compte courant participation des salariés de 2 973 milliers d'euros à échéance 2011, d'un compte courant participation des salariés de 3 366 milliers d'euros à échéance 2012, d'un compte courant participation des salariés de 6 245 milliers d'euros à échéance 2013 ;

- du solde de 40 000 milliers d'euros au 31 décembre 2008 de l'emprunt CA Lyon à échéance mars 2012, remboursable par tranches annuelles de 10 000 milliers d'euros ;
- de l'emprunt Schuldschein de 113 500 milliers d'euros au 31 décembre 2008 à échéance août 2013 et de l'emprunt Schuldchein de 47 500 milliers d'euros à échéance août 2015.

	2007	Échéances au 31/12/2008			
		2008	à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts obligataires	0	0	0	0	0
Emprunts auprès des ets. de crédit	302 846	354 505	163 505	143 500	47 500
Billets de trésorerie	402 000	393 960	393 960		
Emprunts Groupe	237 841	319 800	319 800		
Autres emprunts	266	266			266
Participation des salariés	22 226	19 221	3 205	16 016	
<b>TOTAL</b>	<b>965 179</b>	<b>1 087 752</b>	<b>880 470</b>	<b>159 516</b>	<b>47 766</b>

L'émission de billets de trésorerie demeure traditionnellement la source principale de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors. L'en-cours au 31 décembre 2008 est de 394 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

Au 31 décembre 2008, les emprunts ne sont assortis d'aucun covenant financier susceptible d'entraîner leur exigibilité immédiate. Seuls deux emprunts moyen – long terme sont assortis de covenants susceptibles d'avoir une incidence sur le taux d'intérêt de la dette. Les intérêts versés en 2008 l'ont été au titre de la tranche maximale prévue par le contrat. Un changement de tranche permettrait de réduire les intérêts financiers versés par le Groupe d'un montant inférieur à 0,1 million d'euros.

**NOTE 7 - ENTREPRISES LIÉES**

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société a un lien de participation sont les suivants :

	2008 Sociétés apparentées	2008 Participation directe	2007 Sociétés apparentées	2007 Participation directe
Immobilisations financières	491 339	615 096	475 265	474 217
Créances	132	2 096	277	3 377
Dettes	101 252	226 188	40 899	205 747
<b>TOTAL</b>	<b>592 723</b>	<b>843 380</b>	<b>516 441</b>	<b>683 341</b>

**NOTE 8 - CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES**

	2008	2007
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Management Fees	973	806
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Royalties	351	881
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	8 413	7 570
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits de participations	142 484	107 615
Produits de créances	36 894	34 073

1

2

3

4

5

6

**NOTE 9 - COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF****9.1. CHARGES À RÉPARTIR**

Origine	2008	2007
Charges financières	747	280
<b>TOTAL</b>	<b>747</b>	<b>280</b>

**9.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE**

Origine	2008	2007
Charges d'exploitation	228	110
Charges financières	1 488	1 089
<b>TOTAL</b>	<b>1 516</b>	<b>1 199</b>

**9.3. PRODUITS À RECEVOIR**

Poste d'origine	2008	2007
Créances rattachées à des participations	7 546	8 978
Clients et comptes rattachés	124	342
Intérêts sur VAT et SWAP	25	0
Disponibilités	98	49
<b>TOTAL</b>	<b>7 793</b>	<b>9 369</b>

## 9.4. CHARGES À PAYER

Poste d'origine	2008	2007
Emprunts et dettes auprès des états de crédit	4 276	1 380
Emprunts et dettes financières divers	266	456
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	120	161
Dettes fiscales et sociales	0	12
Autres dettes	162	339
<b>TOTAL</b>	<b>4 824</b>	<b>2 348</b>

## NOTE 10 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2008	2007
Économies d'impôt dues aux pertes des filiales intégrées	28 740	22 729
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	(28 740)	(23 036)
(Moins-values) / plus value sur cessions actions propres	(1 495)	2 484
(Dotations) / reprises aux provisions pour risques	1 000	183
Autres produits (charges)	(611)	4
<b>TOTAL</b>	<b>(1 106)</b>	<b>2 364</b>

La vente de 564 217 actions propres a généré une moins-value nette de 1 495 milliers d'euros.

Les pertes et produits liés à l'intégration fiscale sont commentés à la note 10, les provisions pour risques à la note 4.

## NOTE 11 - INTÉGRATION FISCALE

Le résultat d'ensemble étant déficitaire au niveau de l'intégration fiscale, le produit d'impôt comptabilisé dans les comptes de SEB S.A. correspond à la différence entre la charge d'impôt nulle au niveau de l'intégration fiscale et les charges d'impôts comptabilisées au niveau des sociétés intégrées, soit 39 145 milliers d'euros.

En 2007, les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale au niveau du Groupe, comptabilisées en impôts et correspondant à la neutralisation des opérations internes au Groupe d'intégration fiscale, s'élevaient à 3 723 milliers d'euros.

Dans le cadre de l'application du régime d'intégration fiscale, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère, mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires. Compte tenu de l'utilisation de son déficit par Seb Développement, la société a enregistré la restitution des économies réalisées antérieurement sur ces déficits en charges exceptionnelles pour un montant de 1 343 milliers d'euros (754 milliers d'euros en 2007). Les provisions initialement constituées sont reprises en produits exceptionnels, garantissant ainsi la neutralité de l'intégration fiscale.

**NOTE 12 - VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS**

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2008 est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	114 854	19 567	134 421
Résultat exceptionnel	(1 106)	381	(725)
Création de déficit reportable		(19 948)	(19 948)
Intégration fiscale		(39 145)	39 145
<b>TOTAL</b>	<b>113 748</b>	<b>(39 145)</b>	<b>152 893</b>

Constatation de l'impôt théorique dû par les filiales bénéficiaires pour 39 136 milliers d'euros.

**NOTE 13 - ENGAGEMENTS HORS BILAN**

	31/12/2008		31/12/2007	
	valeur nominale	valeur de marché	valeur nominale	valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
Swaps emprunteurs de devises	243 887	1 211	277 929	2 466
Swaps prêteurs de devises	8 200	86	-	-
Ventes à terme de devises	85 780	5 033	50 209	222
Achats à terme	54 260	(1 483)	29 427	0
Options de taux d'intérêt				
Swap variable/fixe	40 000	(396)	60 000	1 089
Tunnels à prime nulle (Aluminium)	77 236	(32 216)	49 200	(4 500)
Tunnels à prime nulle (Nickel)	7 034	(2 450)	3 400	(1 500)
Tunnels à prime nulle (Cuivre)			3 800	(500)
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
Swaps prêteurs de devises	3 618	-	1 726	-
Achats à terme de devises	51 083	(3 143)	43 335	(794)
Tunnels à prime nulle (Aluminium)	77 236	32 216	49 200	4 500
Tunnels à prime nulle (Nickel)	7 034	2 450	3 400	1 500
Tunnels à prime nulle (Cuivre)			3 800	500

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5.

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 2008. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2008, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats.

**NOTE 14 - ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS**

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'un régime collectif de retraite, ouvert aux cadres dirigeants du Groupe (membres du Comex et du Codir), qui vient compléter les régimes obligatoires de retraite. Ce régime de retraite complémentaire est composé d'un régime différentiel garantissant aux bénéficiaires 25 % de leur rémunération annuelle, régimes obligatoires compris. Ce montant est établi en fonction de la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (brut + bonus cible).

À ce régime s'ajoutent un régime article 39 additif à prestations définies, et un régime article 83 à cotisations définies. Ce dispositif, commun aux cadres dirigeants du Groupe SEB, comporte un objectif cible de pension de retraite égal à 16 % de la moyenne de la rémunération annuelle (fixe + bonus cible) des 3 dernières années. Le niveau de pension acquis chaque année est égal à 0,8 % de la rémunération annuelle ; l'ancienneté retenue ne peut excéder 20 ans. Ceci permet donc un taux de remplacement maximum de 41 % de la rémunération annuelle.

Pour bénéficier de ce système, M. Thierry de La Tour d'Artaise comme les autres dirigeants du Groupe devra avoir occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membre du Comex ou du Codir.

SEB S.A. a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement d'ici à la date du départ en retraite par abondements à un fonds externe. Les cotisations versées dans ce cadre constituent des charges de la période comptabilisées en compte 645 – Charges sociales.

**INDEMNITÉS DE DÉPART**

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités, allouées par le Conseil d'administration, en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité Exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de changement de contrôle du Groupe, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. En application de la loi TEPA, un nouvel avenant à ce contrat à été conclu qui détermine les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (base + bonus), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Cette indemnité est composée des 2 salaires annuels total cash (base + bonus) perçus au cours des 2 derniers exercices clos.

Le Conseil conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus prime du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Il a été mis fin d'un commun accord à la clause de non-concurrence, le 12 décembre 2008.

**NOTE 15 - DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS**

Il s'agit d'une créance de 2 599 milliers d'euros au 31 décembre 2008 (205 milliers d'euros au 31 décembre 2007), correspondant à des provisions

non déductibles l'année de comptabilisation et à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

**NOTE 16 - PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D' ACTIONS**

La situation des plans d'option de souscription et d'achat d'actions au 31 décembre 2008 est la suivante :

Type de plan	Date			Nombre d'options				Prix d'exercice en euros
	d'attribution	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	solde	
souscription	04/05/2000	04/05/2004	04/05/2008	483 600	440 688	42912	0	19,70
souscription	14/06/2001	14/06/2005	14/06/2009	493 500	434 004	19 808	39 688	18,18
achat	19/04/2002	19/04/2006	19/04/2010	417 450	240 000	21 450	156 000	27,88
achat	17/10/2002	17/10/2006	17/10/2010	598 125	330 075	80 265	187 785	25,15
achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	284 287	30 040	297 823	24,24
achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	12 130	15 600	511 370	31,67
achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	0	16 800	537 900	28,00
achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	0	9 304	580 494	29,33
achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	0	3 900	575 250	44,00
achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	0	6 000	999 900	38,35
<b>TOTAL</b>				<b>5 873 473</b>	<b>1 741 184</b>	<b>246 079</b>	<b>3 886 210</b>	

Éléments tenant compte de la division du nominal de l'action par 3 du 16 juin 2008.

**NOTE 17 - CAPITAUX PROPRES**

- Capital social

Au 31 décembre 2008, le capital social s'élevait à 50 912 milliers d'euros et était constitué de 50 912 milliers d'actions de valeur nominale 1 euro. Ces actions représentent 70 491 203 droits de vote.

- Variation des capitaux propres

<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2006 AVANT AFFECTATION</b>	<b>664 929</b>
Dividendes 2006 mis en paiement en 2007	(43 035)
Résultat de l'exercice	91 775
Levée d'option de souscription d'actions	(176)
Prime d'émission	(5 955)
Report à nouveau débiteur (exit tax)	0
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2007</b>	<b>707 538</b>
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2007 AVANT AFFECTATION</b>	<b>707 538</b>
Dividendes 2007 mis en paiement en 2008	(46 065)
Résultat de l'exercice	152 894
Levée d'option de souscription d'actions	31
Prime d'émission	581
Report à nouveau débiteur (exit tax)	
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2008</b>	<b>814 979</b>

- Capital potentiel au 31 décembre 2008

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

L'exercice d'options de souscription d'actions accordées au personnel relatives au plan de 2001, dont le prix d'exercice s'élève à 18,18 euros, fait ressortir un potentiel maximum de 39 688 actions pouvant être souscrites jusqu'au 14 juin 2009.

## NOTE 18 - EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à 1 personne (1 en 2007 et en 2006).

## NOTE 19 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### ANNULATION D' ACTIONS

Dans sa séance du 27 février 2009, le Conseil d'administration de SEB S.A. a décidé avec date de prise d'effet au 30 mars 2009, de procéder à l'annulation de 1 000 000 d'actions propres parmi celles détenues par le Groupe à cette date, ramenant ainsi le capital de SEB S.A. à 49 912 138 actions.



# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent Rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis,

les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la note 1.1 de l'annexe des comptes. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L.823.9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe, la société constitue des provisions pour dépréciation des titres de participation qu'elle détient, lorsque la valeur d'inventaire de ces titres de participation est inférieure à

leur coût historique. Les provisions sont déterminées en tenant compte de la quote-part des capitaux propres détenus, de la valeur de marché des titres, lorsque celle-ci peut être connue, et des perspectives de rentabilité à moyen et long terme des participations concernées. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées pour évaluer le montant des provisions et à vérifier les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.

1

2

3

4

5

6

## VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels ;

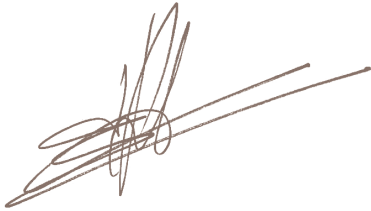
- la sincérité des informations données dans le Rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés, ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Lyon et Villeurbanne, le 2 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT



Bernard RASCLE

DELOITTE & ASSOCIÉS



Dominique VALETTE

# 5 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

## **RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 MAI 2009..... 146**

Opérations sur les actions de la société	146
Dividendes	146
Convention visée à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce	147
Conseil d'administration	147
Commissaires aux comptes	147
Options d'achat d'actions – attribution d'actions gratuites	148
Autorisations financières	148
Augmentation de capital réservée aux salariés	149

## **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS..... 150**

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice	150
Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice	151

## **RÉSOLUTIONS..... 152**

Résolutions à caractère ordinaire	152
Résolutions à caractère extraordinaire	154

# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 MAI 2009

## OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2008, la société détient 4 376 100 actions de 1 euro pour une valeur brute de 150 685 526,83 euros. Elles représentent 8,6 % du capital de la société.

Durant l'exercice 2008, votre société a acquis, dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, 1 518 500 actions au cours moyen de 30,73 euros ; ces rachats ont été effectués pour couvrir des plans d'options d'achat.

Suite à l'exercice d'options d'achat, la société a cédé 130 499 actions au cours moyen de 25,18 euros.

Le montant total des frais s'est élevé à 102 754 euros pour acheter les actions sur le contrat de rachat.

En outre, votre société a conclu un contrat de liquidité le 20 septembre 2005 avec la société de Bourse Gilbert Dupont. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des entreprises d'investissement et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, 438 302 actions ont été acquises et 433 718 actions ont été cédées. Les frais se sont élevés à 30 000 euros.

Nous vous demandons, dans le cadre des nouvelles dispositions du Règlement européen, d'autoriser votre société à intervenir sur ses propres actions, dans la limite légale, afin :

- 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.

Sur la base d'un prix maximum d'achat que nous vous proposons de fixer à 40 euros, cela représente un investissement maximum théorique de 199 648 520 euros.

## DIVIDENDES

Votre Conseil vous propose de maintenir le montant du dividende net par action à 0,94 euro.

Pour la quatorzième année consécutive, les actionnaires pourront bénéficier d'une prime de fidélité pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre 2006 et conservée sous cette forme le 15 mai 2009, date de détachement du coupon. Ces actions représentent plus de 55,43 % des actions composant le capital.

Cette prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital.

Nous vous rappelons que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le dividende n'est assorti d'aucun avoir fiscal.

## CONVENTION VISÉE À L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous demandons d'approuver la convention conclue entre Thierry de La Tour d'Artaise et votre société.

Cette convention a pour objet, afin d'être en conformité avec l'article 17 de la loi du 21 août 2007 (Loi TEPA), de soumettre l'indemnité de départ de M. Thierry de La Tour d'Artaise à des conditions de performance qui sont les suivantes :

- L'indemnité de départ du Président-Directeur Général, fixée à 2 ans de rémunération (base + bonus), est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :
  - si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée,
  - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire,
  - si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 % ;

La performance est mesurée par le taux de réalisation des objectifs annuels fixés par le Conseil d'administration au Président-Directeur Général et servant au calcul de la part variable de sa rémunération.

- Cette indemnité est composée des 2 salaires annuels total cash (base + bonus) perçus au cours des 2 derniers exercices clos.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

1

2

3

4

5

6

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Les mandats de Madame Damarys Braidà, Monsieur Frédéric Lescure et de la société FFP arrivent à échéance lors de la présente Assemblée ; nous vous proposons de renouveler leur mandat pour quatre ans.

Damarys Braidà, 41 ans est responsable du laboratoire R&D Coloration des cheveux chez L'Oréal.

Frédéric Lescure, 48 ans, est Président du Groupe Meaban spécialisé dans le traitement des surfaces.

Damarys Braidà et Frédéric Lescure sont membres du Groupe Fondateur.

FFP est une société Holding, cotée à la Bourse de Paris, détenue majoritairement par le Groupe familial Peugeot.

FFP continuera d'être représenté par Monsieur Christian Peugeot, Directeur de la Communication et de la Stratégie de Marque d'Automobiles Peugeot.

- Le mandat de Monsieur Pascal Castres Saint Martin qui arrive à échéance ne sera pas renouvelé.

Qu'il soit vivement remercié pour la contribution qu'il a apportée au Conseil et au Comité de contrôle qu'il a présidé pendant 8 ans.

- Pour remplacer Monsieur Pascal Castres Saint Martin, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, vous propose de nommer Monsieur Jean-Dominique Senard.

Monsieur Jean-Dominique Senard, 56 ans, est Gérant non commandité du Groupe Michelin.

Ancien élève HEC et titulaire d'une Maîtrise de Droit, il a exercé de 1979 à 1996 différentes responsabilités financières au sein du Groupe Total et chez Saint Gobain.

Il a ensuite été Directeur Financier du groupe Pêchiney puis Président de Pêchiney S.A., puis rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif.

Monsieur Jean-Dominique Senard sera administrateur indépendant au regard du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

## COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le mandat des Commissaires aux comptes arrivant à échéance, nous vous proposons de renouveler leurs mandats pour une durée de 6 exercices.

Les Commissaires aux comptes titulaires sont PricewaterhouseCoopers Audit représenté par Bernard Rasclé et Deloitte & Associés représenté par Dominique Valette et les Commissaires aux comptes suppléants sont Pierre Coll et la société BEAS.

## OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS – ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

1 Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant à son développement et à ses résultats, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil à consentir des options d'achat d'actions de la société dans la limite de 1,2 % du capital.

2 Les options seront attribuées dans le respect des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008.

3 Par ailleurs, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil dans la limite de 0,4 % du capital à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce à l'attribution gratuite d'actions de la société existante, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement rachetées par la société.

Nous vous demandons de fixer à deux ans la durée minimale au terme de laquelle l'attribution des actions aux bénéficiaires est définitive et à deux autres années, à compter de leur attribution définitive, la conservation des actions par leurs bénéficiaires.

Pour les bénéficiaires ne résidant pas en France, nous vous demandons comme le prévoit la loi, de pouvoir fixer entre 2 et 4 ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de 4 ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil pour fixer toutes les modalités de cette attribution, notamment déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

## AUTORISATIONS FINANCIÈRES

6 Nous souhaitons que vous déléguiez à votre Conseil les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, permettant ainsi à votre société de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

En conséquence, nous demandons d'autoriser votre Conseil à augmenter en une ou plusieurs fois le capital de votre société dans la limite d'un montant nominal de 20 000 000 d'euros, soit 20 000 000 d'actions en cas de maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires et de 5 000 000 d'euros en cas de suppression du droit préférentiel de souscription.

Pour saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter de faire publiquement appel à l'épargne, la société doit pouvoir intervenir rapidement notamment sur les marchés étrangers. C'est pourquoi nous vous demandons de laisser au Conseil d'administration la possibilité, avec faculté de subdélégation au Président, si les circonstances le nécessitaient, de réaliser cette augmentation de capital sans droit préférentiel des actionnaires, sachant que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire, au prorata de leur nombre d'actions, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

Le prix d'émission des titres nouveaux, en cas de suppression du droit préférentiel de souscription, sera fixé sur la base d'une valeur de l'action au moins égale à la moyenne pondérée des trois dernières séances de Bourse, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %.

Le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à 600 000 000 d'euros en cas de maintien du droit préférentiel de souscription et à 150 000 000 d'euros en cas de suppression du droit préférentiel de souscription.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, le Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Nous vous demandons par ailleurs d'autoriser votre Conseil à augmenter le capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport dans la limite de 10 000 000 d'euros.

Enfin, nous vous demandons de fixer à 25 000 000 d'euros, le montant nominal maximum des augmentations pouvant être réalisés au titre de ces autorisations.

Les délégations de compétences au Conseil sont valables pour une durée de 14 mois.

## AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Conformément à l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, le Conseil est tenu de vous soumettre un projet de délégation de compétence du Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise. Le nombre total d'actions qui seraient émises en vertu de cette délégation ne pourra représenter plus de 1 % du capital social de la société à l'issue de la présente Assemblée générale, étant entendu que ce plafond

sera fixé indépendamment des plafonds applicables aux autres délégations et autorisations données par votre Assemblée générale. En application de l'article 443-5 et 443-6 du Code du travail, les actions nouvelles pourront être émises avec une décote maximum de 20 %, cette décote pouvant être portée à 30 % si la période d'indisponibilité des actions est égale ou supérieure à dix ans.

L'autorisation sollicitée serait consentie pour une période de 14 mois.

1

2

3

4

5

6

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2008

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**Avec Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise**

**Nature et objet :** Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement de l'indemnité de départ du Président ; suppression de la clause de non-concurrence.

**Modalités :** Sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations et en application de l'article 17 de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi TEPA), votre Conseil d'administration du 12 décembre 2008 a fixé les critères de performance qui subordonnent le versement de l'indemnité de départ prévue dans le contrat de travail de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, étant rappelé que cette indemnité sera versée en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de rupture du contrat de travail à son initiative consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB.

L'indemnité de départ du Président, fixée à deux années de rémunérations perçues, salaire plus prime, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 %, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera de 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

La clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise est par ailleurs supprimée.



## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et des engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### Avec Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

**1. Nature et objet :** Contrat de travail de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président de SEB S.A., étant précisé que ce contrat de travail est suspendu pour la durée de son mandat social.

#### Modalités :

- En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de rupture de contrat de travail à son initiative consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est désormais soumis aux critères de performance décrits au paragraphe relatif aux nouvelles conventions et engagements de l'exercice ;
- En cas de licenciement de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

**2. Nature et objet :** Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président de SEB S.A.

**Modalités :** En complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 418 000 euros. Compte tenu de la prise d'effet au 1<sup>er</sup> octobre 2008, la charge comptabilisée sur trois mois est de 9 564 euros, soit 38 256 euros en année pleine.

**3. Nature et objet :** Régime de retraite complémentaire.

**Modalités :** Les membres du COMEX et du CODIR, dont fait partie Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Ce versement garanti est applicable sous conditions :


- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARCCO ;
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle ;
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du COMEX ou du CODIR. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

La charge actuarielle du régime complémentaire et différentiel, afférente à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, dans les comptes de SEB S.A. au 31 décembre 2008, s'élève à 783 567 euros, auquel il convient de rajouter la charge relative à l'amortissement de régime, soit 462 941 euros, essentiellement liée à la mise en place récente du régime différentiel.

Lyon et Villeurbanne, le 2 mars 2009

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT



Bernard RASCLE

DELOITTE & ASSOCIÉS



Dominique VALETTE

# RÉSOLUTIONS

(PROJET DE RÉSOLUTIONS ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2009)

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

#### *Approbation des comptes sociaux*

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société et sur l'exercice clos le 31 décembre 2008, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 152 893 729,53 euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports et, en particulier, le montant des dépenses engagées dans l'intérêt de la société mais non déductibles des bénéfices assujettis à l'impôt sur les sociétés, soit 676 478,33 euros.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

#### *Affectation des résultats*

L'Assemblée générale décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice comme suit :

(en euros)

Bénéfice net	152 893 729,53
Report à nouveau créditeur	472 637 176,17
Montant des dividendes sur actions propres enregistré en report à nouveau	3 183 216,00
Total disponible	587 071 514,43
Dividende	47 857 409,72
Prime de fidélité	2 644 851,68
Report à nouveau	536 569 253,03

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 0,94 euro.

Ce dividende sera mis en paiement à compter du 20 mai 2009.

Par ailleurs, conformément à l'article 48 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,094 euro par action, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2006 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 15 mai 2009, 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.

Les dividendes versés au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

(en euros)	2007		2006		2005	
	Dividende	Prime	Dividende	Prime	Dividende	Prime
Montant distribué	0,93	0,093	0,85	0,085	0,80	0,08

### TROISIÈME RÉSOLUTION

#### *Approbation des comptes consolidés*

L'Assemblée générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 151 640 000 euros.

### QUATRIÈME RÉSOLUTION

#### *Approbation d'un engagement visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatif à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise*

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions desdits rapports et approuve les engagements qui y sont visés et relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages

us ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou changement des fonctions de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise dont il est fait état dans ce rapport.

## CINQUIÈME RÉOLUTION

### **Conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce**

Après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce, l'Assemblée générale approuve les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont stipulées.

## SIXIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de Madame Damarys Braida**

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012, le mandat d'administrateur de Madame Damarys Braida.

## SEPTIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de la société FFP**

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012, le mandat d'administrateur de FFP.

Le représentant permanent de FFP sera Monsieur Christian Peugeot.

## HUITIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric Lescure**

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012, le mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric Lescure.

## NEUVIÈME RÉOLUTION

### **Nomination pour quatre ans de Monsieur Jean-Dominique Senard en qualité d'administrateur**

L'Assemblée générale nomme en qualité d'administrateur Monsieur Jean-Dominique Senard pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2012.

## DIXIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes titulaire**

L'Assemblée générale renouvelle pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, le mandat de co-Commissaire aux Comptes titulaire de PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers - 92200 Neuilly-sur-Seine.

## ONZIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes suppléant**

L'Assemblée générale renouvelle pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, le mandat de Monsieur Pierre Coll – 63 rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de PricewaterhouseCoopers Audit.

## DOUZIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes titulaire**

L'Assemblée générale renouvelle pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, le mandat de co-Commissaire aux Comptes titulaire de la société Deloitte & Associés, 185 avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine.

## TREIZIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes suppléant**

L'Assemblée générale renouvelle pour six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, le mandat de la société BEAS – 7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine, Commissaire aux Comptes suppléant de la société Deloitte & Associés.

## QUATORZIÈME RÉOLUTION

### **Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions**

L'Assemblée générale, 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 13 mai 2008 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
  - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite légale ;
- décide que les actions pourront être achetées en vue :
  - d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie AFEI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des options d'achat d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, ou des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise,

1  
2  
3  
4  
5  
6

- 1 • 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 Assemblée générale extraordinaire,
- 2 • de conserver et remettre ultérieurement ses actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société,
- 3 • de remettre ses 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 ;
- 4 • décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 40 euros hors frais ;
- 5 • 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 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) ;
- 6 • décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 199 648 520 euros ;
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens, et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés à l'exclusion de la vente d'options de vente et aux époques que le Conseil d'administration appréciera y compris en période d'offre publique dans la limite 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 pour, notamment :
  - procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
  - passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
  - ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
  - conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
  - effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes,
  - effectuer toutes formalités,
  - décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### QUINZIÈME RÉSOLUTION

#### **Autorisation pour la société d'annuler ses propres actions**

L'Assemblée générale, 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 rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois à compter de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation ;
- décide en conséquence que la présente autorisation met fin à celle décidée par l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 13 mai 2008.

### SEIZIÈME RÉSOLUTION

#### **Autorisation pour la société de consentir des options d'achat d'actions**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à attribuer, dans un délai de 14 mois à compter de ce jour, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux de la société et de ses filiales, des options d'achat d'actions de la société à un prix qui ne pourra pas être inférieur à la moyenne des vingt cours de Bourse précédant la décision du Conseil d'attribuer les options.

Les options auront une durée maximum de 10 ans et le nombre d'actions issues des levées ne pourra excéder 1,2 % du capital actuel.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer toutes les modalités de cette opération.

La présente autorisation annule et remplace celle donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2008.

## DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

### **Autorisation pour la société d'attribuer des actions gratuites**

- L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance 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 existante,
  - décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 0,4 % du capital à la date de la décision de leur attribution.
- L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.
- L'Assemblée générale décide :
  - A) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires résidant en France :
    - de fixer à deux ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,
    - de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; toutefois, les actions seront librement cessibles en cas de décès du bénéficiaire, ainsi qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;
  - B) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires ne résidant pas en France :
    - de fixer entre deux et quatre ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,

- de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, si la période d'acquisition est de quatre ans, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

- L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :
  - de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social,
  - de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns,
  - de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition, et toute autre condition financière ou de performance individuelle ou collective,
  - de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée,
  - d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité, et la durée de celle-ci,
  - en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation.

## DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

### **Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et

1  
2  
3  
4  
5  
6

conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
  - décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à 20 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
  - décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 600 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
  - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;

- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil ou son Président, pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

## DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

### ***Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital***

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente

délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;

- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou 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 sans qu'il puisse être inférieur à trois jours de Bourse. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale, le cas échéant, à la limite inférieure prévue par la loi ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois.

En outre, le Conseil ou son Président pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

## VINGTIÈME RÉOLUTION

### ***Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise***

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 10 000 000 d'euros par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation est valable pour une durée de 14 mois.

## VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION

### ***Limitation globale des autorisations***

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions précitées, décide de fixer à 25 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles

d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

## 2 VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

### *Augmentation de capital réservée aux salariés*

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. 443-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, le cas échéant par tranches distinctes, d'un montant nominal maximal de 510 000 euros par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe à mettre préalablement en place ;
- décide que la présente délégation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution, et renonciation à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application de l'article L. 443-5 du Code du travail, de fixer la décote à 20 % de la 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 30 % pour les adhérents à un plan d'épargne constitué en application de l'article L. 443-6 du Code du travail à la condition que la période d'indisponibilité prévue par ce plan soit supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil

d'administration à substituer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, 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. 443-5 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société au titre de l'abondement ;
- fixe à 14 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation, 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 autorisation, 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 valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
  - 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,
  - d'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.

## 6 VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

### *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.



# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>160</b>	<b>ACTIONNARIAT DU PERSONNEL.....</b>	<b>168</b>
Objet social (article 3 des statuts)	160	Fonds communs de placement et actionariat direct	168
Répartition statutaire des bénéfices (article 48 des statuts)	160	Intéressement et participation	168
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	160	Options conférées au personnel sur les actions de la société	169
Droits de vote double (article 37 des statuts)	161	Politique d'attribution des options	170
Limitation des droits de vote	161		
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	161	<b>MARCHÉS DES TITRES, DIVIDENDES.....</b>	<b>171</b>
Titres au porteur identifiables (TPI)	161	Marché des titres	171
Capital au 31 décembre 2008	161	Transactions des dix-huit derniers mois	171
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	162	Dividendes - Prime de fidélité	172
<b>RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DU CAPITAL.....</b>	<b>163</b>	<b>CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES.....</b>	<b>173</b>
Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2008	163		
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	164	<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....</b>	<b>174</b>
Pactes	164		
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	165	<b>INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....</b>	<b>175</b>
Capital potentiel au 31 décembre 2008	166		
Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	166	<b>TABLE DE CONCORDANCE.....</b>	<b>176</b>
<b>AUTORISATIONS FINANCIÈRES.....</b>	<b>167</b>		
Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières	167		
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	167		

## RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Les 4M | Chemin du Petit Bois | 69130 Écully France

Tél. : +33 (0) 472 18 18 18 | Fax : +33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6420 Z

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater de 1973

### OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

### RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 48 DES STATUTS)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux exercices précédant la date

de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

### ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 30 ET SUIVANTS DES STATUTS)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi. Tout actionnaire peut assister aux Assemblées générales ou s'y faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient.

Pour avoir le droit d'assister à l'Assemblée générale, les propriétaires d'actions nominatives doivent avoir leurs actions inscrites en compte, cinq jours au moins avant la réunion.

Les propriétaires d'actions au porteur doivent, dans ce même délai, déposer au siège social, ou en tout autre endroit indiqué sur l'avis de convocation, une attestation de participation délivrée par le gestionnaire de leurs actions.

## DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 37 DES STATUTS)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Cependant, un 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 (décision de l'Assemblée générale du 15 juin 1985). Le droit de vote double cesse lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout

transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

## LIMITATION DES DROITS DE VOTE

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

## FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

## TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;

- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a eu recours à cette procédure le 31 décembre 2008.

## CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2008

Au 31 décembre 2008, le capital social s'élevait à 50 912 138 euros et était constitué de 50 912 138 actions, représentant 74 867 303 droits de vote totaux et 70 491 203 droits de vote effectifs (hors autocontrôle).

1

2

3

4

5

6

---

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

1 En application de l'article L 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

### 2 STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

3 Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2008 ».

### ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer pages suivantes : « Pacte d'actionnaires ».

### 4 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

5 L'Assemblée générale du 13 mai 2008 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

# RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DU CAPITAL

## RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2008

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

	Capital				Votes <sup>(a)</sup>			
	AGO		AGE		AGO		AGE	
FÉDÉRACTIVE <sup>(b)</sup>	9 741 920	19,13 %	3	0,00 %	19 179 494	27,21 %	3	0,00 %
Associés de FÉDÉRACTIVE	1 943 892	3,82 %	11 685 809	22,95 %	3 709 827	5,26 %	22 889 318	32,47 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 685 812</b>	<b>22,95 %</b>	<b>11 685 812</b>	<b>22,95 %</b>	<b>22 889 321</b>	<b>32,47 %</b>	<b>22 889 321</b>	<b>32,47 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT <sup>(c)</sup>	6 664 491	13,09 %	4 503	0,01 %	13 321 398	18,90 %	4 506	0,01 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	2 919 141	5,74 %	10 055 991	19,75 %	5 537 297	7,85 %	19 807 913	28,10 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 583 632</b>	<b>18,83 %</b>	<b>10 060 494</b>	<b>19,76 %</b>	<b>18 858 695</b>	<b>26,75 %</b>	<b>19 812 419</b>	<b>28,11 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>21 269 444</b>	<b>41,78 %</b>	<b>21 746 306</b>	<b>42,71 %</b>	<b>41 748 016</b>	<b>59,22 %</b>	<b>42 701 740</b>	<b>60,58 %</b>
FFP	2 901 522	5,70 %	2 901 522	5,70 %	2 901 522	4,12 %	2 901 522	4,12 %
Salariés	1 802 954	3,54 %	1 802 954	3,54 %	3 406 036	4,83 %	3 406 036	4,83 %
Investisseurs français	10 828 851	21,27 %	10 351 989	20,34 %	11 883 336	16,87 %	10 929 612	15,51 %
Actionnaires étrangers	7 006 550	13,76 %	7 006 892	13,76 %	7 046 073	9,99 %	7 046 757	9,99 %
Actionnaires individuels français	2 726 717	5,35 %	2 726 375	5,35 %	3 506 220	4,97 %	3 505 536	4,97 %
Autocontrôle	4 376 100	8,60 %	4 376 100	8,60 %				
	<b>50 912 138 ACTIONS</b>				<b>70 491 203 VOTES</b>			

(a) Le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient à l'usufruitier en Assemblée générale ordinaire et au nu-proprétaire en Assemblée générale extraordinaire.

(b) Holding de contrôle de participation patrimoniale, détenant essentiellement des actions en usufruit, les nus-proprétaires étant principalement des membres du Groupe Fondateur.

(c) Holding familial de contrôle détenant essentiellement des actions en usufruit, les nus-proprétaires étant des membres du Groupe Fondateur.

## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR TROIS ANNÉES

	31/12/2006				31/12/2007				31/12/2008			
	Capital		Votes		Capital		Votes		Capital		Votes	
	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE
FÉDÉRACTIVE	18,49 %	0,00 %	25,82 %	0,00 %	19,18 %	0,00 %	26,78 %	0,00 %	19,13 %	0,00 %	27,21 %	0,00 %
Associés de FÉDÉRACTIVE	4,31 %	22,80 %	5,62 %	31,44 %	3,72 %	22,90 %	5,03 %	31,81 %	3,82 %	22,95 %	5,26 %	32,47 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>22,80 %</b>	<b>22,80 %</b>	<b>31,44 %</b>	<b>31,44 %</b>	<b>22,90 %</b>	<b>22,90 %</b>	<b>31,81 %</b>	<b>31,81 %</b>	<b>22,95 %</b>	<b>22,95 %</b>	<b>32,47 %</b>	<b>32,47 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	13,04 %	0,00 %	18,41 %	0,00 %	13,09 %	0,00 %	18,54 %	0,00 %	13,09 %	0,01 %	18,90 %	0,01 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	5,65 %	19,59 %	7,67 %	27,36 %	5,54 %	19,57 %	7,56 %	27,43 %	5,74 %	19,75 %	7,85 %	28,10 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>18,69 %</b>	<b>19,59 %</b>	<b>26,08 %</b>	<b>27,36 %</b>	<b>18,63 %</b>	<b>19,57 %</b>	<b>26,10 %</b>	<b>27,43 %</b>	<b>18,83 %</b>	<b>19,76 %</b>	<b>26,75 %</b>	<b>28,11 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>41,49 %</b>	<b>42,39 %</b>	<b>57,52 %</b>	<b>58,80 %</b>	<b>41,53 %</b>	<b>42,47 %</b>	<b>57,91 %</b>	<b>59,24 %</b>	<b>41,78 %</b>	<b>42,71 %</b>	<b>59,22 %</b>	<b>60,58 %</b>
FFP	5,04 %	5,04 %	3,56 %	3,56 %	5,05 %	5,05 %	3,58 %	3,58 %	5,70 %	5,70 %	4,12 %	4,12 %
Salariés	3,79 %	3,79 %	4,74 %	4,74 %	3,57 %	3,57 %	4,73 %	4,73 %	3,54 %	3,54 %	4,83 %	4,83 %
Investisseurs français	24,94 %	24,04 %	18,93 %	17,65 %	24,78 %	23,84 %	18,96 %	17,63 %	21,27 %	20,34 %	16,87 %	15,51 %
Actionnaires étrangers	14,57 %	14,57 %	10,41 %	10,41 %	14,10 %	14,10 %	10,05 %	10,05 %	13,76 %	13,76 %	9,99 %	9,99 %
Actionnaires individuels français	5,38 %	5,38 %	4,84 %	4,84 %	5,11 %	5,11 %	4,77 %	4,77 %	5,35 %	5,35 %	4,97 %	4,97 %
Autocontrôle	4,79 %	4,79 %	-	-	5,86 %	5,86 %	-	-	8,60 %	8,60 %	-	-
	<b>51 046 460 ACTIONS</b>		<b>72 303 741 VOTES</b>		<b>50 880 558 ACTIONS</b>		<b>71 837 256 VOTES</b>		<b>50 912 138 ACTIONS</b>		<b>70 491 203 VOTES</b>	

Bien que la société soit contrôlée, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré :

- 5 administrateurs, dont 4 indépendants, ne font pas partie du Groupe Fondateur ;
- le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement ;
- les Comités sont composés d'une majorité d'administrateurs indépendants ;
- les 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur sont soumis aux mêmes obligations que les autres administrateurs au regard du respect de l'intérêt social, des règles figurant dans la charte et le règlement intérieur et de la bonne gouvernance.

Au 31 décembre 2008, près de 5 200 actionnaires détiennent des actions au nominatif et 12 000 actionnaires détiennent des actions au porteur (TPI du 31 décembre 2008).

Il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

## PACTES

### PACTE D'ACTIONNAIRES

Le 5 novembre 2005, les actionnaires familiaux constituant le Groupe Fondateur ont conclu un pacte d'actionnaires en remplacement du précédent,

signé le 7 novembre 1992 et renouvelé en novembre 1997. Ils ont déclaré à cette occasion poursuivre l'action de concert à l'égard de SEB S.A. (avis AMF n° 205C2064 du 2 décembre 2005).

Ce pacte, destiné à assurer la continuité du contrôle familial sur SEB S.A., prend en compte l'évolution naturelle du Groupe Fondateur qui compte aujourd'hui 4 générations et 242 membres actionnaires dont les situations personnelles sont diverses.

D'une durée de 4 ans, renouvelable pour des périodes identiques, il s'articule autour de deux holdings d'usufruit, tous deux actionnaires de référence conjoints : FÉDÉRACTIVE holding de contrôle de participation patrimoniale, et VENELLE INVESTISSEMENT holding familial de contrôle.

Au 31 décembre 2008, les actionnaires détiennent dans le pacte 42,60 % du capital et 60,49 % des droits de vote de la société, soit la quasi-totalité du capital détenu par le Groupe Fondateur.

Les caractéristiques essentielles de ce pacte se résument comme suit :

- un droit de préemption mutuel et un droit de sortie conjointe portant sur plus des trois quarts des titres pactés ;
- un droit de préemption de second rang de SEB S.A. pour les titres non préemptés par les actionnaires familiaux ;
- des règles sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités destinées notamment à organiser la répartition de neuf postes dont cinq revenant à FÉDÉRACTIVE et quatre à VENELLE INVESTISSEMENT sur les 15 postes que compte le Conseil ;
- la faculté pour les holdings d'ouvrir leur capital à des tiers de façon minoritaire et sous certaines conditions. FÉDÉRACTIVE a d'ores et déjà indiqué que son projet était d'user de cette faculté dans l'optique de pérennisation de l'actionnariat stable de SEB S.A. qui préside à ce nouveau pacte.

Le 9 juillet 2008, les actionnaires SEB associés de FÉDÉRACTIVE ont signé un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements. Celui-ci s'inscrit dans la continuité du pacte du 5 novembre 2005 mais comporte des engagements complémentaires liant les seuls signataires du pacte FÉDÉRACTIVE et envisage la participation d'investisseurs qui désireraient

accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition des actions SEB qu'ils détiennent et qui peuvent s'appliquer notamment dans l'hypothèse où le pacte du 5 novembre 2005 ne serait plus en vigueur (avis AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

## ENGAGEMENT COLLECTIF DE CONSERVATION

Un engagement collectif de conservation d'actions SEB, portant sur 22,66 % du capital et 26,60 % des droits de vote de SEB S.A., a été signé le 28 décembre 2005 entre certains actionnaires de la société SEB S.A., à savoir, VENELLE INVESTISSEMENT, Thierry de La Tour d'Artaise en sa qualité de Président-Directeur Général, des actionnaires individuels du groupe familial, la société Foncière, Financière et de Participations (FFP) et certains autres actionnaires (avis AMF n° 206C0032 du 5 janvier 2006).

Cet engagement, d'une durée de 6 ans, a été conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts (Pacte « Dutreil »).

FFP bénéficie d'un droit de préférence de la part des actionnaires familiaux signataires en cas de projet de cession d'actions SEB à un tiers portant sur plus de 50 000 actions et après purge des droits de préemption du pacte conclu le 5 novembre 2005.

## NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2008

13 actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemements portent sur une quantité globale de 90 137 actions, soit 0,18 % du capital.

## ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (€)	Prime d'émission (€)	Montants successifs du capital (€)
2004 Mars	Attribution d'actions gratuites (1 pour 10)	1 544 904	4 634 712		50 981 826
Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	82 220	246 660	4 611 720	51 228 486
2005 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	117 558	352 674	6 148 766	51 581 160
	Annulation d'actions	(213 680)	(641 040)	(13 266 806)	50 940 120
2006 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	38 780	116 340	2 052 227	51 056 460
2007 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	32 486	97 458	1 764 999	51 153 918
	Annulation d'actions	(91 120)	(273 360)	(7 719 631)	50 880 558
2008 Juin	Division du nominal par 3 (de 3 € à 1 €)	33 920 372			50 880 558
Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	31 580	31 580	581 463	50 912 138

---

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2008

L'exercice d'options de souscription d'actions fait ressortir un potentiel maximum de 39 688 actions pouvant être souscrites jusqu'au 14 juin 2009.

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

---

## MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Aucune modification significative dans la répartition du capital n'est intervenue en 2006, 2007 et 2008.

1

2

3

4

5

6



## AUTORISATIONS FINANCIÈRES

### AUTORISATION D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET AUTRES VALEURS MOBILIÈRES

Type d'opération	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2008
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou d'apport	05/2008	07/2009	10 000 000 €	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	05/2008	07/2009	Augmentation de capital : 20 000 000 € Émission de créances : 600 000 000 €	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	05/2008	07/2009	Augmentation de capital : 20 000 000 € Émission de créances : 600 000 000 €	-
Augmentation du nombre de titres à émettre	05/2008	07/2009	15 % de l'émission initiale	-
Achat, par la société, de ses propres actions au cours maximum de 66,67 €	05/2008	07/2009	339 203 600 €	30 821 745 €
Annulation, par la société, de ses propres actions	05/2008	07/2009	10 % du capital nominal, soit 5 088 804 actions par périodes de 24 mois	-
Émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise	05/2008	07/2009	510 000 € de nominal, soit 510 000 actions	-
Options d'achat d'actions	05/2008	07/2009	2 % du capital nominal, soit 1 017 761 actions	1 005 900
Attribution d'actions gratuites	05/2008	07/2009	2 % du capital nominal à la date de l'opération	-

Éléments ajustés à la division du nominal par 3 en juin 2008

### AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

Suite à l'autorisation qui lui a été conférée par la dernière Assemblée et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre Conseil a acquis 1 518 500 actions au cours moyen de 30,73 euros en 2008 dans le but de couvrir des plans d'options d'achat et 130 499 actions ont été cédées lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 25,18 euros.

En outre, dans le cadre d'un contrat de liquidité, 438 302 actions ont été achetées et 433 718 actions ont été cédées.

Au 31 décembre 2008, la société détenait 4 376 100 actions propres, soit 8,6 % du capital social de la société.

La société va demander à l'Assemblée générale du 13 mai 2009 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

## ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

### 1 FONDS COMMUNS DE PLACEMENT ET ACTIONNARIAT DIRECT

Dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, le personnel des sociétés du Groupe détient, au 31 décembre 2008, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement, 1 175 383 actions, soit 2,31 % du capital et 3,18 % des droits

de vote. Les salariés détiennent en outre des actions en direct, ce qui porte leur participation à 3,54 % du capital et 4,83 % des droits de vote.

### 4 INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Le Groupe SEB a eu, depuis de très nombreuses années, une politique volontariste de participation du personnel et d'association des salariés aux résultats de l'entreprise. En France, il a été l'un des pionniers de la mise en œuvre de systèmes d'intéressement facultatif à l'amélioration des résultats (ordonnance de 1959) et de Participation dérogatoire permettant pour les salariés le partage des fruits de l'expansion (ordonnances de 1967 et de 1986).

En France, l'accord de participation est un contrat Groupe qui associe solidairement tous les salariés aux résultats.

Avec la participation, l'intéressement constitue l'un des fondements de la politique sociale du Groupe SEB. L'accord d'intéressement Groupe conclu en 2008 pour trois exercices a harmonisé le dispositif d'intéressement pour l'ensemble des salariés français du Groupe quelles que soient leur société et leur activité d'appartenance.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions d'€)	2008	2007	2006	2005	2004
	38,2*	33,3	25,7	29,2	34,1

\* Dont 0,7 M€ de taxe sociale.

## OPTIONS CONFÉRÉES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2008	Plan de souscription	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	1 157 976	1 157 976	1 387 356	1 389 573	1 389 573	1 529 454	1 529 454	1 529 355	1 529 355	1 017 761
Durée de l'autorisation	5 ans	5 ans	5 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Date du Conseil d'administration	04/05/2000	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008
Nombre d'options consenties <sup>(b)</sup> :	483 600	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700	589 798	579 150	1 005 900
dont attribuées au Comité de direction <sup>(b)</sup>	189 750	234 300	214 500	44 055	334 290	310 500	318 600	357 000	346 350	261 600
dont attribuées aux mandataires sociaux <sup>(b)</sup>	66 000	66 000	49 500	6 600	115 500	105 000	105 000	105 012	105 000	105 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a) (b)</sup>	166 800	171 600	145 200	43 230	237 600	210 000	222 000	234 000	234 000	104 400
Nombre d'attributaires à l'origine :	48	82	76	645	103	111	110	111	109	395
dont dirigeants concernés dans la composition actuelle du Comité de direction	9	12	14	15	15	15	15	16	15	15
dont premiers attributaires salariés <sup>(a)</sup>	10	10	10	16	15	15	14	12	12	29
Point de départ de l'exercice des options	04/05/2004	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	08/04/2009	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012
Date d'expiration	04/05/2008	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016
<b>PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (EN €) <sup>(b)</sup></b>	<b>19,70</b>	<b>18,18</b>	<b>27,88</b>	<b>25,15</b>	<b>24,24</b>	<b>31,67</b>	<b>28,00</b>	<b>29,33</b>	<b>44,00</b>	<b>38,35</b>
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) <sup>(b)</sup>	19,78	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,20	29,01	43,73	38,35
Nombre d'options exercées au 31/12/2008 <sup>(b)</sup>	440 688	434 004	240 000	330 075	284 287	12 130	0	0	0	0
Nombre d'options annulées au 31/12/2008 <sup>(b)</sup>	42 912	19 808	21 450	80 265	30 040	15 600	16 800	9 304	3 900	6 000
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31/12/2008 <sup>(b)</sup></b>		<b>39 688</b>	<b>156 000</b>	<b>187 785</b>	<b>297 823</b>	<b>511 370</b>	<b>537 900</b>	<b>580 494</b>	<b>575 250</b>	<b>999 900</b>

(a) 10 plus gros attributaires ou plus si une même quantité a été attribuée à plusieurs d'entre eux.

(b) Compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10) et de la division du nominal par 3 le 16 juin 2008.

## POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS

En matière de plans d'options dans le Groupe SEB, il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution d'options aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leur potentiel et tenant compte de leurs responsabilités et de leur performance ;
- occasionnellement et en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis, une attribution élargie.

Les prix d'exercice sont au moins égaux au cours de Bourse. Les options ne peuvent être levées que quatre ans après la date d'attribution, le délai de levée étant également de quatre ans à compter de cette date.

À l'instar de ce qui existe pour Thierry de La Tour d'Artaise, mandataire social (chapitre Gouvernement d'Entreprise), le Conseil d'administration du 18 avril 2008 a décidé que les membres du Comité Exécutif devront conserver un nombre d'actions correspondant à 20 % de la plus value d'acquisition, nette d'impôts et de contributions obligatoires, dégagée lors de la levée d'options.

Cette obligation de conservation subsisterait pendant toute la durée des fonctions au COMEX et aussi longtemps que le nombre d'actions détenues n'aura pas atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe + bonus cible).

# MARCHÉS DES TITRES, DIVIDENDES

## MARCHÉ DES TITRES

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 - Durable Household Product d'Euronext.

## TRANSACTIONS DES DIX-HUIT DERNIERS MOIS

	Cours plus haut (€)	Cours plus bas (€)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (k€)
			Moyennes quotidiennes	
<b>2007</b>	<b>48,17</b>	<b>35,33</b>	<b>127 638,0</b>	<b>5 476,0</b>
8	45,67	38,57	172 734	7 213
9	45,06	42,67	134 613	5 910
10	44,98	41,03	101 517	4 397
11	44,00	38,33	155 238	6 354
12	42,06	36,73	124 779	4 946
<b>2008</b>	<b>44,00</b>	<b>19,71</b>	<b>116 564,7</b>	<b>4 011,5</b>
1	42,04	30,38	153 546	5 555
2	42,33	34,04	138 159	5 289
3	38,82	34,16	96 876	3 510
4	41,33	35,61	121 050	4 598
5	43,56	38,45	127 752	5 300
6	44,00	36,17	97 004	3 960
7	39,43	31,00	109 596	3 829
8	38,30	33,26	101 458	3 597
9	39,84	28,70	107 670	3 789
10	31,43	21,12	151 576	3 979
11	29,48	22,11	96 153	2 427
12	25,29	19,71	97 937	2 306
<b>2009</b>				
1	23,28	16,44	128 705	2 498

Source : Euronext Paris.

Cours et volumes ajustés de la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

1  
2  
3  
4  
5  
6

## DIVIDENDES - PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2009 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire depuis au

moins le 31 décembre 2006 et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

Années	Nombre de titres rémunérés	Revenu par action (en €)		
		Dividende net	Avoir fiscal	Revenu global
<b>2003</b>				
dividende	47 926 695	0,75667	0,37833	1,13500
prime de fidélité	15 100 320	0,07567	0,03783	0,11350
<b>2004</b>				
dividende	48 594 438	0,80000		0,80000
prime de fidélité	18 997 974	0,08000		0,08000
<b>2005</b>				
dividende	48 656 769	0,80000		0,80000
prime de fidélité	18 439 968	0,08000		0,08000
<b>2006</b>				
dividende	48 806 556	0,85000		0,85000
prime de fidélité	16 489 335	0,08500		0,08500
<b>2007</b>				
dividende	47 469 969	0,93333		0,93333
prime de fidélité	18 782 508	0,09333		0,09333

Eléments ajustés suite à la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

Le montant du dividende net sur les résultats 2008, de 0,94 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 13 mai 2009. Le coupon sera détaché le 15 mai pour un paiement le 20 mai 2009.

## CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société, situé Chemin du Petit Bois, 69130 Écully, France.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

1

2

3

4

5

6

# ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

1

2

3

4

5

6

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les informations qui relèvent du Rapport de gestion figurant en section 1 : Le Groupe SEB en 2008,

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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 6 avril 2009

Le Président-Directeur Général



Thierry de La Tour d'Artaise



# INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Attestation du responsable du document	174	1
Rapport de gestion	10-26, 131	2
Analyse des résultats, de la situation financière et des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé (art. L.225-100 et L.225-100-2 du Code de commerce)	10-26, 131	3
Informations relatives à la structure du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L.225-100-3 du code de commerce)	162-165	4
Informations relatives aux rachats d'actions (art. L.225-211, al.2, du Code de commerce)	146	5
États financiers et rapports	59-144	6
Comptes annuels	127-142	
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	143-144	
Comptes consolidés	59-123	
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	124-125	

# TABLE DE CONCORDANCE

	<b>RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004</b>	<b>Pages</b>
1	<b>1 - PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>174</b>
2	<b>2 - CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>58</b>
3	<b>3 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
	3.1 Informations historiques	60-61
	3.2 Informations intermédiaires	n/a
4	<b>4 - FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>20-26, 112-116</b>
5	<b>5 - INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
	5.1 Histoire et évolution de la société	4-5
	5.1.1. Raison sociale et nom commercial	160
	5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	160
	5.1.3. Date de constitution de la société	160
	5.1.4. Siège social et forme juridique	160
6	5.2 Investissements	
	5.2.1. Principaux investissements réalisés	17-18, 78-80
	5.2.2. Principaux investissements en cours	17
	5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	n/a
	<b>6 - APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
	6.1 Principales activités	77-81
	6.2 Principaux marchés	78-81
	6.3 Événements exceptionnels	118
	6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	23-24
	6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1, 6-7
	<b>7 - ORGANIGRAMME</b>	
	7.1 Description sommaire	46
	7.2 Liste des filiales importantes	121-123
	<b>8 - PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	90-92
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	117
	<b>9 - EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
	9.1 Situation financière	16-17, 106-108
	9.2 Résultat d'exploitation	16-17
	9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	82-84
	9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	13-16
	9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	20-26
	<b>10 - TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	65, 96-97
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	64
	10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	106-108
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	108, 112-116
	10.5 Sources de financement attendues	108

RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004	Pages
<b>11 - RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>94</b>
<b>12 - INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>19</b>
<b>13 - PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>N/A</b>
<b>14 - ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1 Organes d'administration et de Direction	36-41, 46
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de Direction	42
<b>15 - RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	47-51
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	120
<b>16 - FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	36-41
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	42
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	44
16.4 Gouvernement d'entreprise	35-58
<b>17 - SALARIÉS</b>	
17.1 Nombre de salariés	27-32, 82
17.2 Participations et stock-options	168-170
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	96-97, 168
<b>18 - PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	163
18.2 Existence de droits de vote différents	161
18.3 Contrôle de l'émetteur	163-165
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	164
<b>19 - OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>119</b>
<b>20 - INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1 Informations financières historiques	60, 61
20.2 Informations financières pro forma	74
20.3 États financiers	60-123, 127-142
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	124-125, 143-144
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	n/a
20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	n/a
20.5 Date des dernières informations financières	60-123, 127-142
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.6.1. Informations intermédiaires publiées	n/a
20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées	n/a
20.7 Politique de distribution des dividendes	172
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	118
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	n/a

1

2

3

4

5

6

<b>RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004</b>		<b>Pages</b>
<b>21 - INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>		
21.1 Capital social		161
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions		161
21.1.2. Actions non représentatives du capital		n/a
21.1.3. Actions propres		146, 163
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription		n/a
21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré		n/a
21.1.6. Capital placé sous options		n/a
21.1.7. Historique d'évolution du capital social		165
21.2 Acte constitutif et statuts		160-161, 164
21.2.1. Objet social		160
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction		43
21.2.3. Catégories d'actions		160-161
21.2.4. Modification des droits des actionnaires		n/a
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales		160-161
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle		164
21.2.7. Seuils de déclarations de détention		161
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital		43
<b>22 - CONTRATS IMPORTANTS</b>		<b>N/A</b>
<b>23 - INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>		<b>N/A</b>
<b>24 - DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>		<b>173</b>
<b>25 - INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>		<b>121-123, 134</b>

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- le Document de référence de l'exercice 2007 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 2 avril 2008, sous le numéro D. 08-0192. Les comptes consolidés figurent page 59 à la page 115 et le rapport d'audit correspondant figure page 113 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2006 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 26 mars 2007, sous le numéro D. 07-0222. Les comptes consolidés figurent page 49 à la page 110 et le rapport d'audit correspondant figure page 108 de ce document.



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 avril 2009, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence est en ligne sur le site internet du Groupe SEB [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

# NOTES

# NOTES



Ce Document de Référence 2008 a été imprimé sur papier certifié 100 % PEFC,  
sans acide, recyclable et biodégradable, chez un imprimeur labellisé “Imprim’vert” (charte de respect de l’environnement).



GROUPE SEB  
LES 4 M CHEMIN DU PETIT BOIS – BP 172  
69134 ÉCULLY CEDEX FRANCE  
[WWW.GROUPESEB.COM](http://WWW.GROUPESEB.COM)