

document
de **RÉFÉRENCE**
et
RAPPORT FINANCIER
ANNUEL 2011



SOMMAIRE

1	PROFIL	2	6	COMPTES SOCIAUX <small>RFA</small>	139
				6.1. États financiers	140
				6.2. Notes annexes aux comptes SEB S.A.	143
				6.3. Tableau des résultats des 5 derniers exercices	154
				6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	155
2	PRÉSENTATION DU GROUPE <small>RFA</small>	3	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL <small>RFA</small>	157
	1.1. Chiffres clés	4		7.1. Renseignements sur la société	158
	1.2. Les étapes de la vie du Groupe	5		7.2. Renseignements sur le capital	161
	1.3. Secteur d'activité	7		7.3. Autorisations financières	165
	1.4. Stratégie du Groupe	9		7.4. Actionnariat du personnel	166
	1.5. Facteurs de risques	12		7.5. Marché des titres, dividende	169
	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	19	8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	171
	2.1. Conseil d'administration	20		8.1. Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 10 mai 2012 <small>RFA</small>	172
	2.2. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	26		8.2. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	175
	2.3. Organes de direction du Groupe	29		8.3. Résolutions	177
	2.4. Intérêts et rémunérations	30	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	187
	2.5. Rapport du Président sur le contrôle interne	36		9.1. Consultation des documents juridiques	188
	2.6. Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne	41		9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	189
3	RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	43		9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	190
	3.1. Enjeux du Groupe SEB	44		9.4. Document d'information annuel	192
	3.2. Informations sociales	46		9.5. Table de concordance du Rapport financier annuel et du rapport de gestion	193
	3.3. Informations sociétales	54		9.6. Table de concordance du document de référence	195
	3.4. Informations environnementales	55		NOTES	198
	3.5. Rapport d'examen de l'un des commissaires aux comptes sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux	57		AGENDA FINANCIER 2012	
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE <small>RFA</small>	59			
	4.1. Faits marquants 2011	60			
	4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	64			
	4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	68			
	4.4. Perspectives	72			
	4.5. Activité et résultats de SEB S.A.	73			
5	COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small>	75			
	5.1. Éléments consolidés significatifs	76			
	5.2. Ratios consolidés	77			
	5.3. États financiers	78			
	5.4. Notes sur les comptes consolidés	83			
	5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	136			



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE et RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2011



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

PROFIL

Le Groupe SEB acteur de son temps

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

Son succès repose sur sa capacité à innover et à inventer la vie quotidienne de demain.

Un groupe multispécialiste

■ ARTICLES CULINAIRES

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

■ ÉLECTRIQUE CULINAIRE

Cuisson électrique : friteuses, fours posables, cuiseurs à riz, plaques à induction, autocuiseurs électriques, barbecues, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grill-viande, grille-pain, cuiseurs vapeur, machines à pain...

Préparation : robots, batteurs, mixeurs, *blenders*, centrifugeuses, petits préparateurs, cafetières filtre ou à dosettes, machines espresso, bouilloires électriques, fontaines à eau chaude, machines à bière, extracteurs de lait de soja...

■ SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE

Soin de la personne : appareils de coiffure et d'épilation, pèse-personnes, appareils de massage des pieds, produits 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 – Grille-pain – Friteuses – Repas conviviaux – Pesage (pèse-personnes et balances de cuisine)
- n° 2** Machines à café espresso – Fours posables – Machines à pain – Grills et barbecues – Gaufriers/croque gaufres – Presse-agrumes
- n° 3** Préparateurs culinaires – Cafetières filtre – Épilateurs électriques

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/Imusa/Umco (Amérique du Sud), Supor (Chine), AsiaVina (Vietnam).

* S'y ajoute Maharaja Whiteline en Inde en 2012.

VENTES
3 963 M€ + 8,5 %

RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ *
453 M€ + 3,5 %

RÉSULTAT NET
235 M€ + 6,4 %

DETTE FINANCIÈRE
NETTE
673 M€ + 542 M€

INVESTISSEMENTS
131 M€ - 6,4 %

COLLABORATEURS
25 000 PERSONNES
DANS
LE MONDE
31/12/11

* Anciennement marge opérationnelle

1

Présentation du Groupe



1

1.1. CHIFFRES CLÉS

1.2. LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

Croissance externe : une politique volontariste

Croissance interne : innovation et déploiement international

1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Des modèles économiques distincts et complémentaires

Une concurrence multiple

1.4. STRATÉGIE DU GROUPE

Une stratégie de long terme

Innovation – recherche et développement

Partenariats

Politique industrielle

Achats

4

5

5

6

7

8

8

9

9

9

10

10

11

1.5. FACTEURS DE RISQUES

Risques inhérents à l'activité

Risques de dépendance éventuelle

Risques juridiques

Risques de marché

Analyse de sensibilité

Assurances

Faits exceptionnels et litiges

12

12

15

16

16

17

18

18

1.1. CHIFFRES CLÉS

<i>(en millions €)</i>	2011	2010	2009
Ventes	3 963	3 652	3 176
Croissance organique des ventes	+ 6,9%	+ 9,6%	+ 0,3%
Résultat opérationnel d'activité *	453	438	355
Résultat d'exploitation	400	349	248
Résultat net revenant à SEB S.A.	235	220	146
Dette financière nette	673	131	243
Résultat net dilué/action (€)	4,78	4,55	3,13

* Anciennement marge opérationnelle.

1.2. 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^e 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.
- 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.

Croissance externe : une politique volontariste

Les acquisitions réalisées depuis 40 ans ont permis au Groupe SEB de diversifier son champ d'action et contribué à son expansion internationale.

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 conforte la dimension mondiale du Groupe SEB à travers le renforcement dans certaines catégories de produits et l'adjonction de deux marques internationales. L'opération ayant 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 ont été obtenues en 2005.

L'été 2004 a donné 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 assez large de T-fal sur ce marché. En mai et juin 2005, les rachats successifs des sociétés Lagostina (Italie) et Panex (Brésil) sont encore venus conforter l'activité Articles culinaires du Groupe. Leader italien du secteur en casseroles, poêles, autocuiseurs... de haut de gamme en inox, Lagostina bénéficie d'une très belle image de marque et apporte un accès à de nouveaux marchés. Panex, pour sa part, avec ses 4 marques pilotant des gammes réparties sur les différents segments de marché, permet d'entrer avec une offre étendue sur le marché brésilien des articles culinaires et d'y occuper instantanément une position de tout premier rang. L'acquisition de Panex vient en parallèle s'adosser à une présence déjà forte dans le pays en petit électroménager avec la marque Arno.

En août 2006, l'acquisition de certains actifs de la société américaine Mirro WearEver, présente dans les articles culinaires d'entrée de gamme, est venue compléter le dispositif du Groupe dans ce domaine, permettant un repositionnement plus focalisé en cœur de gamme de T-fal avec une nouvelle dynamique à la clé. Le Groupe SEB est ainsi devenu le leader du marché nord-américain en articles culinaires avec une offre exhaustive couvrant tous les segments de marché, des produits « basiques », simple et fonctionnels, jusqu'aux produits *premium* d'All-Clad.

Par ailleurs, à cette même période, le Groupe 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° 3 en petit électro-culinaire. 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. Suite à des exercices de stock-options par certains managers de Supor, le niveau de détention s'est légèrement dilué par la suite, à 51,31 % du capital de la société chinoise. La prise de contrôle de Supor constitue une avancée stratégique majeure car elle ouvre au Groupe l'énorme potentiel du marché chinois. Elle a été renforcée en 2011 puisqu'au mois de décembre, le Groupe a pu finaliser l'acquisition d'une participation additionnelle de 20 % du capital, rachetés à la famille fondatrice Su, qui souhaitait réduire son engagement capitalistique.

Cette opération vient consolider l'investissement initial de 2007, dans une optique d'assurer le développement pérenne de Supor à moyen long terme dans un contexte actionnarial stable.

2011 a été une année très active en matière de croissance externe : au-delà du renforcement dans Supor, intervenu en fin d'année, le Groupe a finalisé l'acquisition en février de la société colombienne Imusa spécialisée dans les articles culinaires et leader sur son marché domestique. L'activité d'Imusa vient s'ajouter à celle de Samurai en petit électroménager, dans un marché en plein essor, tiré par une demande très robuste et par une distribution déjà assez largement structurée. Au mois de mai a été réalisée la prise de contrôle de la société vietnamienne Asia Fan (65 % du capital), dont l'activité

industrielle et commerciale se concentre sur les ventilateurs et qui détient une position de tout premier rang sur le marché national. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une politique résolue d'expansion ciblée dans certains pays d'Asie du Sud-Est qui constituent des relais de croissance très importants pour l'avenir. Asia Fan permet au Groupe d'accroître sa présence jusque-là modeste sur un marché déjà significatif et en développement rapide, aux côtés de Supor, dont l'activité au Vietnam est exclusivement tournée vers le culinaire. Enfin, en décembre, une participation majoritaire à hauteur de 55 % du capital a été prise dans la société indienne Maharaja Whiteline, spécialisée dans le petit électroménager, et qui permet au Groupe de prendre position sur ce marché significatif, en pleine mutation et en croissance forte.

Croissance interne : innovation et déploiement international

Développement de produits novateurs et conquête de nouveaux marchés constituent deux piliers majeurs de la stratégie du Groupe SEB. L'innovation est à la base de la vitalité du secteur du Petit Équipement Domestique et elle procure au Groupe la longueur d'avance nécessaire pour faire la différence face à la concurrence et prendre des positions solides sur les marchés. Parallèlement, l'expansion géographique offre de nouvelles opportunités, avec entre autres un meilleur équilibre international de l'activité et une exposition accrue au fort potentiel de développement 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 innovants 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 espresso 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 : autocuiseurs équipés de dispositifs de fermeture simplifiés, poignées amovibles pour les poêles et casseroles, aspirateurs compacts et à tête triangulaire, cafetières avec système de dosage de la mouture, témoin visuel de température de la poêle ou encore robots culinaires dotés de systèmes de rangement intégrés...

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

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les tireuses à bière ;
- l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la

friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force et Silence Force Extrême qui couplent puissance et très faible niveau sonore, les machines à pain, les ventilateurs silencieux, démontables et lavables, anti-moustiques... ;

- le développement de nouvelles fonctionnalités comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers ou 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 avec les poêles et les casseroles à revêtement antiadhésif Tefal. 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. En parallèle, le Groupe créait au Brésil la société Lojas, qui regroupe les magasins en propre ouverts sur le territoire national pour avoir une approche commerciale directe et créer un courant de ventes additionnel.

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 développement.

1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ

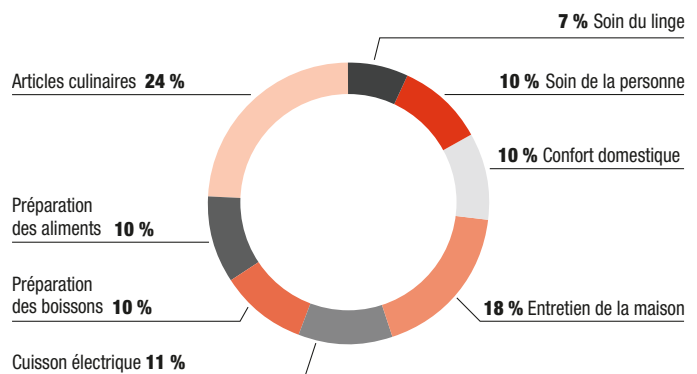
1

Leader mondial du Petit Équipement Domestique le Groupe SEB déploie sa stratégie à travers un portefeuille de marques diversifiées et complémentaires, plurirégionales ou locales. Contrairement à ses principaux concurrents, le Groupe SEB intervient à la fois dans le domaine du petit électroménager (70 % de son chiffre d'affaires) – marché mondial adressé estimé autour de 29 milliards d'euros – et des articles culinaires – marché global estimé à 9,5 milliards d'euros. Ces chiffres, en évolution significative par rapport à ceux publiés en 2010, correspondent à une nouvelle définition du marché mondial adressé, avec une couverture plus complète au plan géographique et au plan des segments de marché. Ils incluent ainsi des données plus précises sur la totalité des marchés émergents (dont l'Inde, l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient...) et intègrent par exemple dans le périmètre des familles de produits les extracteurs de lait de soja, jusque-là non retenus (marché mondial estimé à 500 millions d'euros).

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

- une demande faible à modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, bénéficiant d'un taux d'équipement déjà élevé mais toutefois encore hétérogène selon les familles de produits ; cette demande est cependant contrastée, portée à la fois par une bonne réactivité à l'innovation (nouveaux produits et concepts) et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus statutaires, mais aussi par la recherche de produits basiques à bas prix. Parallèlement, la demande est en progression forte dans les pays émergents (à deux chiffres en Asie et s'en rapprochant en Amérique Latine). Ces marchés sont en phase d'équipement et leur croissance rapide est alimentée par l'urbanisation galopante et le développement du marché immobilier, l'accès à la consommation d'une classe moyenne en plein essor, le développement de la distribution moderne, etc. ;
- un prix de vente moyen voisin de 55 euros pour un produit de petit électroménager dans les pays développés, restant accessible pour la majorité des consommateurs et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit ;
- un raccourcissement du cycle d'usage des produits ainsi qu'un taux d'équipement moyen en hausse sur certaines catégories qui dynamisent ces marchés de renouvellement ;
- la progression régulière et de plus en plus incontournable des partenariats, industriels du petit électroménager et acteurs de divers biens de grande consommation, notamment, s'associant pour proposer des offres et des services nouveaux. Le développement du concept du café portionné en est un exemple marquant ;
- des fondamentaux de marché qui se durcissent progressivement, la grande distribution imposant de plus en plus une politique de prix bas et nivelant une grande partie de l'offre vers l'entrée de gamme, avec pour conséquence un manque d'innovation et une course à la taille pour les fabricants/fournisseurs ; caractéristique aux États-Unis et au Royaume-Uni depuis plusieurs années, ce phénomène a tendance à se diffuser à d'autres marchés ;
- l'émergence de nouvelles tendances de consommation dans le monde : plus occidentales dans les pays asiatiques ou sud-américains, plus ethniques dans les pays occidentaux, retour au « fait maison » et à la maîtrise de l'alimentation en Europe, prise de conscience environnementale accrue, etc..

Répartition du marché mondial du Petit Équipement Domestique par famille de produits



Sources Estin & Co-Groupe SEB

D'un point de vue géographique, le marché mondial du Petit Équipement Domestique ne présente pas de réelle homogénéité car il est fragmenté en de très nombreux marchés nationaux/régionaux. Ils sont alimentés par une distribution complexe et multiple qui varie en fonction des habitudes de consommation régionales, de la maturité des marchés, des cibles ou des niveaux de gamme et du développement de la distribution : hypermarchés, spécialistes, grands magasins, points de vente traditionnels, magasins haut de gamme... S'y ajoute depuis quelques années un développement rapide de la distribution alternative (internet, magasins d'usine, magasins en propre, *discounters*...), avec en particulier une accélération très forte des ventes réalisées *on-line*.

Depuis plus d'une décennie, une part croissante de la production de petit électroménager est localisée dans des pays à bas coûts de production, notamment en Chine, du fait d'une main-d'œuvre bon marché. Pour certains produits, issus essentiellement de processus d'assemblage (grille-pain, cafetières filtre, bouilloires, sèche-cheveux...), la quasi-totalité de la fabrication mondiale est basée sur le territoire chinois. De fait, le faible encombrement de ces produits leur permet d'être transportés sur longue distance à des coûts très raisonnables et donc d'être compétitifs sur leurs marchés de destination. Ce phénomène est plus marqué sur les produits d'entrée de gamme ou à faible valeur ajoutée.

Au cours des dernières années, l'intensité promotionnelle s'est accrue dans la plupart des marchés, avec un essor significatif des produits de 1^{er} prix, de plus en plus souvent proposés sous marques de distributeurs.

Des modèles économiques distincts et complémentaires

Afin de répondre à une demande large allant de produits de première utilité à des solutions très abouties, trois approches se juxtaposent et se complètent :

- une offre de produits basiques et banalisés, à faible prix de vente, issus, pour la quasi-totalité, de l'achat de produits finis fabriqués dans des pays à bas coûts de production, et qui répondent à un enjeu de renouvellement rapide des gammes ou d'offres promotionnelles. La démarche de recherche est alors inexistante, le développement simplifié et raccourci, et les investissements marketing et commerciaux sont limités au strict minimum (par exemple promotions). Ces produits d'entrée de gamme sont la plupart du temps vendus sans marque ou sous marque de distributeur. En croissance modérée, ils représentent une part encore modeste du marché du petit électroménager car ils concernent une partie limitée de l'offre produits existante ;
- le développement de produits positionnés en cœur de gamme. L'enjeu est de proposer une offre complète, à la fois de différenciation et de renouvellement : produits de rupture, fonctions innovantes et avantages uniques – issus d'une solide démarche d'innovation –, performances technologiques avancées, facilité d'utilisation et de nettoyage, ergonomie, gain de temps, design, astuces de rangement, qui sont autant d'atouts et

de bénéfiques consommateur tangibles. Pour la distribution, l'approche se traduit par une animation et une structuration des linéaires, avec l'appui d'une politique marketing et publicitaire soutenue et d'un service au client construit. Ce segment représente toujours la part prépondérante du marché, et le phénomène de rétrécissement en faveur de l'entrée et du haut de gamme (effet sablier) s'est plutôt stabilisé.

- le positionnement sur le segment haut de gamme avec des produits bénéficiant d'un design très soigné et répondant à des critères stricts de qualité, de résultats ou d'esthétique. Ces articles, portés par des marques *premium*, s'adressent à des consommateurs exigeants et/ou experts, en quête de statut et de service. Bénéficiant d'un essor récent, ces gammes peuvent se voir attribuer des forces de vente dédiées, qui construisent de vrais partenariats avec des réseaux de distribution sélectifs afin d'exploiter et d'optimiser l'important potentiel de développement de ces produits sur le long terme. Le segment reste toutefois très sensible à la conjoncture, comme l'a démontré la crise de 2008-2009.

Ces trois modèles d'approche des marchés se conjuguent dans la quasi-totalité des pays matures et commencent à apparaître dans certains pays émergents.

Une concurrence multiple

Le marché du Petit Équipement Domestique est très fragmenté au plan mondial, tant en petit électroménager qu'en articles culinaires. Dans la pratique, l'évolution du secteur au cours de la dernière décennie – avec en particulier, la localisation accrue de la production dans les pays à bas coûts de production – a fortement changé la donne dans l'approche des marchés, plus locale aujourd'hui que réellement globale. Le déploiement de marques internationales, relayées éventuellement, selon les groupes, par des marques locales/régionales, permet cette double approche du marché qui permet à la fois de jouer sur un effet de taille et sur la valeur donnée à la part de marché locale. À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur avec un spectre aussi largement international et il s'appuie en cela sur ses 6 marques à vocation mondiale ainsi que sur les positions de premier rang de ses marques locales.

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

- Philips est indubitablement le premier concurrent du Groupe de par son offre large en petit électroménager et sa présence sur la quasi-totalité des continents ; parmi les autres grands acteurs du secteur avec une gamme étendue et un déploiement international figurent en produits électriques De Longhi (De Longhi, Kenwood...), Procter & Gamble (Braun, Oral-B), Bosch-Siemens, Conair (Babyliss, Cuisinart...)... et en articles culinaires le groupe américain Meyer (marques Silverstone, Farberware, Prestige, Anolon, Circulon...), les Allemands WMF (WMF, Silit, Kaiser...) et Fissler ;
- certains acteurs sont présents principalement sur leur marché domestique ou quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, Staub/Zwilling, notamment, dans divers pays européens ; Spectrum Brands (Black & Decker, George Foreman, Russell Hobbs, Remington...) et Jarden (Sunbeam, Mr Coffee, Oster...) en Amérique du Nord par exemple ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina, entre autres, en Amérique

du Sud ; Zelmer en Europe centrale ; Panasonic (incluant aussi la marque National) ou Tiger au Japon ; Maspion en Indonésie ; Midea, Joyoung, Airmate ou ASD en Chine... ;

- de nombreux spécialistes haut de gamme se focalisent sur une ou deux catégories de produits, comme Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar... en petit électroménager, ou sur une expertise particulière comme le français Le Creuset dans les articles culinaires en fonte.

Parallèlement, une autre forme de concurrence continue à se développer avec les produits « sans marque » et les marques de distributeurs ; elle propose une offre principalement d'entrée de gamme, offensive en prix car issue de contrats ponctuels avec des sous-traitants chinois et visant essentiellement à générer du trafic dans les points de vente.

La dynamique du marché reste essentiellement portée par les grands groupes européens comme le Groupe SEB, Philips, Bosch Siemens ou DeLonghi qui développent de nouveaux produits et concepts, ouvrent de nouvelles catégories et s'implantent sur de nouveaux territoires. Ce faisant, ils gagnent des parts de marché, dégagent des économies d'échelle et améliorent leur compétitivité, notamment en termes de production, de R&D mais aussi de distribution. Parallèlement, le poids des acteurs nationaux s'est plutôt renforcé au cours des dernières années, à l'appui d'offres spécifiques et ciblées selon les marchés. On observe, en outre, le développement de concurrents locaux dans les pays émergents asiatiques en plein essor.

D'une manière générale, en petit électroménager comme en articles culinaires, la concurrence s'est avivée au cours des dernières années, relayée très largement par la distribution, notamment la grande distribution alimentaire, qui est davantage présente avec ses gammes de produits propres et exerce une pression accrue sur les prix.

1.4. STRATÉGIE DU GROUPE

1

Une stratégie de long terme

Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie de long terme focalisée sur la création de valeur à travers 2 axes fondamentaux :

■ privilégier la croissance en :

- menant avec détermination une politique produits innovante et différenciée par marque, avec pour objectif de concevoir ce qui se vend, de se démarquer face à la concurrence dans chaque pays, d'animer les linéaires et de s'imposer comme acteur incontournable du marché, tant au niveau de la distribution que du consommateur final. C'est ainsi que le Groupe crée de la valeur pour ses clients et consommateurs, qu'il défend la qualité de l'offre, contribue au progrès et à la montée en gamme du marché et réaffirme en permanence son leadership produits;
- s'appuyant sur la force et la complémentarité de ses marques. Le large portefeuille de marques mondiales (6 : All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal) et régionales/locales (18 parmi lesquelles Calor et Seb en France, Arno, Panex et Samurai, entre autres, en Amérique du Sud, T-fal aux États-Unis, Supor en Chine, AsiaVina au Vietnam, Maharaja Whiteline en Inde, etc.) permet au Groupe un déploiement international unique ainsi qu'une couverture de l'ensemble des segments de marché, de l'entrée de gamme aux produits *premium*;
- déclinant une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de distribution et par marque, et en renforçant sa présence dans tous les circuits existants dans les pays, quel que soit leur format, pour assurer la couverture la plus exhaustive possible des marchés et en tenant compte des spécificités locales. L'objectif est de développer avec les distributeurs une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties. Le Groupe développe en outre un réseau de magasins sous enseignes propres (Home & Cook Tefal shops, Super Lifestores...) afin de compléter son dispositif commercial dans les zones peu ou non couvertes par les circuits modernes ou traditionnels. Il s'engage en parallèle dans le e-commerce, en plein essor,

- poursuivant son expansion internationale unique, tant dans les pays matures que dans les marchés émergents, et en visant le leadership local, ou, en tout état de cause, l'amélioration significative de sa position concurrentielle sur le marché. Ce développement géographique passe par la poursuite de la croissance organique – à travers de nouvelles implantations commerciales dans certains pays – et de la politique de croissance externe via de nouvelles acquisitions. Le principe qui prévaut à cette démarche fondamentale est de se développer prioritairement sur les marchés structurellement en croissance.

■ maintenir sa compétitivité dans la durée grâce à :

- l'adaptation permanente et responsable de son outil industriel ainsi que de son organisation et de ses structures (administratives, logistiques, etc.) afin de pouvoir s'appuyer sur des standards parmi les meilleurs du monde et de préserver la longueur d'avance construite au fil des ans. Au-delà de la nécessaire flexibilité industrielle, la mise en œuvre systématique des meilleures pratiques, le raccourcissement des délais de mise sur le marché des produits, les plans d'amélioration de l'efficacité des structures, l'intégration très en amont d'une démarche qualité exigeante ou encore l'optimisation de la chaîne logistique sont autant d'axes de travail récurrents pour le Groupe;
- une gestion rigoureuse au quotidien, à travers le contrôle strict de tous les coûts de fonctionnement, une réduction de la charge des achats – qu'ils soient industriels, liés aux produits sourcés ou hors production, dans le cadre d'un périmètre élargi année après année – et la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Ces deux axes fondamentaux sont intimement liés puisque l'un des leviers principaux de l'amélioration de la rentabilité du Groupe est la croissance des ventes liée à l'innovation. La capacité à lancer de nouveaux concepts et produits, à travers la différenciation et l'amélioration du mix qu'elle engendre, justifie des prix de vente plus élevés et est génératrice de meilleures marges. Cette rentabilité accrue permet d'investir de nouveau en R&D, en marketing et en publicité, avec un effet dynamisant sur le chiffre d'affaires, créant ainsi un cercle vertueux.

Innovation – recherche et développement

Dans un marché fortement concurrentiel, l'innovation, qu'elle soit appliquée aux technologies ou aux produits, est créatrice d'avantages concurrentiels et de compétitivité. Par sa capacité à offrir des concepts inédits, des fonctionnalités nouvelles, des designs ou des approches marketing différenciés, l'innovation apporte une réelle valeur ajoutée aux consommateurs, permet de se démarquer efficacement et ainsi de renforcer les positions du Groupe et de conquérir de nouveaux marchés.

La stratégie d'innovation s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits et implique aussi bien les équipes issues de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats, de la logistique que le marketing stratégique, le design ou la qualité. Le lancement de nouveaux produits est le fruit d'une analyse fine des attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs, de l'invention de concepts de rupture, de l'évaluation de nouvelles technologies et de la proposition de designs inédits ou différenciants et, bien entendu, du développement et de l'industrialisation

de nouvelles plateformes techniques. La démarche doit donc clairement être collective et collaborative aussi bien en interne que vis-à-vis de partenaires extérieurs.

C'est ce constat, qui conduit le Groupe à structurer les relations de sa communauté de l'innovation et des 1 200 salariés qui la composent, autour d'outils collaboratifs qui permettent d'enrichir la vision collective sur les thématiques stratégiques et de favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques. C'est ce même constat, qui pousse le Groupe à développer des partenariats de recherche avec les plus grandes universités ainsi qu'avec de nombreux centres de recherche privés ou publics.

En 2011, les axes de développement transversaux du Groupe SEB se sont articulés autour du vieillissement de la population, de l'habitat connecté, du capital santé/beauté/bien-être et de l'éco-responsabilité.

Pour que l'innovation constitue un avantage durable, elle doit s'inscrire dans un flux permanent et doit être protégée. À ce titre, le Groupe SEB poursuit une politique active de propriété industrielle en déposant chaque année de

nombreux brevets. En France, au demeurant, il fait partie depuis plusieurs années des 20 premiers déposants de brevets. À ce titre, 2011 constitue une année très dynamique, avec 121 brevets déposés (110 en 2010) et 250 enveloppes Soleau établies (273 en 2010), et elle est en ligne avec la culture de protection des inventions du Groupe.

L'investissement R&D s'est élevé à 74 millions d'euros en 2011 (73 millions d'euros en 2010), incluant le Crédit d'Impôt Recherche (6 millions d'euros contre 5 millions d'euros en 2010) et les frais de R&D capitalisés (5 millions d'euros contre 8 millions d'euros en 2010). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années, tant au niveau des effectifs qu'en matière de profils, avec notamment le recrutement d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les interfaces homme-machine, les batteries, etc.

Partenariats

Le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes. Il s'associe avec des marques expertes et complémentaires dans leurs domaines pour la création de nouvelles catégories. C'est notamment le cas avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto ou Heineken pour BeerTender. D'autre part, le Groupe s'associe dans le domaine culinaire avec des Grands Chefs du monde entier comme Jamie Oliver ou Emeril Lagasse ainsi que dans le soin de la personne avec des marques comme Élite

ou Weight Watchers. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants de croissance pour le Groupe.

Parallèlement, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités ou des instituts de recherche avec qui il collabore sur des projets d'envergure, lui permettant ainsi d'élargir son champ d'action et de bénéficier d'outils et de compétences complémentaires. En attestent notamment les projets autour de la nutrition/santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@limed.

Politique industrielle

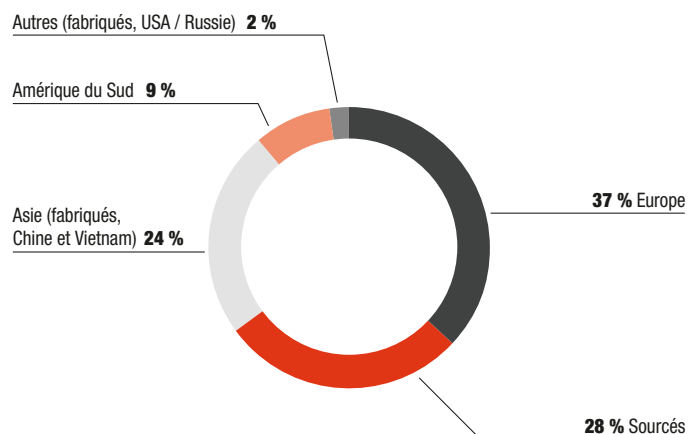
La politique industrielle du Groupe SEB vise à servir au mieux les marchés en améliorant en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme.

Le dispositif de production dans le monde est déployé de façon à répondre à la spécificité des marchés :

- fabrication en Europe destinée principalement aux marchés matures. Les usines françaises et européennes sont dédiées à des produits pour lesquels le Groupe détient des positions de leader. Le Groupe s'appuie pour cela sur des barrières technologiques en matière de concept produits (amélioration des mix-produits justifiant un prix de vente plus élevé des produits) ou de *process* (effet d'échelle permettant d'abaisser le prix de revient) ;
- fabrication dans les pays émergents pour les besoins de ces marchés mais aussi, pour les marchés matures, de produits pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) ;
- *sourcing* (externalisation de la production) pour les produits banalisés.

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

Localisation de la production des ventes



En 2011, les usines du Groupe ont été, à quelques rares exceptions près, en situation d'activité normale correspondant à la pleine absorption des coûts fixes. Des actions ciblées spécifiques ont été menées dans les sites moins chargés.

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

- Les pôles de compétence-produits regroupent l'expertise spécifique pour une catégorie de produits en matière de recherche, de développement, d'industrialisation et de production.
- Les pôles technologiques renforcent les pôles de compétence-produits par la maîtrise des technologies clés dans les domaines des matériaux, de la plasturgie et de l'électronique.

Sur les sites concernés, des plateaux projets associent les équipes marketing aux pôles de compétence industriels dans la création de l'offre produits.

Afin d'assurer et d'optimiser la compétitivité de son dispositif industriel, le Groupe procède à une adaptation permanente de ses usines, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes de production, transfert de la fabrication des mixers plongeants sur le site de Mayenne, strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et recours au *sourcing* en fonction des besoins.

Un ambitieux programme d'excellence opérationnelle a été lancé en France au cours de l'année 2011. Il vise à optimiser le fonctionnement des sites de production en associant l'ensemble du personnel. Le déploiement hors de France de ce programme va se faire dès le début 2012. Des actions similaires sont conduites chez Supor et par les équipes de SEB Asia auprès des sous traitants chinois.

Achats

Les achats regroupent à la fois les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie, les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...) et les achats de produits finis externalisés. Ils sont de plus en plus gérés à l'échelle Groupe, afin de pouvoir optimiser les négociations, non seulement en prix, mais aussi en termes de qualité, ponctualité, etc. Depuis plusieurs années, les achats de production ont pu bénéficier d'une organisation centralisée, démultipliée par projet et par marché. Le Groupe compte en 2011 pour les achats de production un panel de 365 fournisseurs qui représentent environ 88 % des achats mondiaux.

Les achats hors production suivent actuellement le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés (600 à fin 2011). À cette fin, l'équipe a été significativement renforcée, passant de 15 à 26 personnes avec pour objectif de couvrir un spectre de dépenses beaucoup plus large et un périmètre international plus vaste (intégration de la Russie et renforcement de la couverture en Colombie).

Enfin, la compétitivité industrielle du Groupe passe par l'augmentation des capacités de fabrication afin de faire face à une demande en forte croissance, comme c'est le cas actuellement en Chine. L'extension du site de Wuhan (Supor), dédié aux articles culinaires, a été menée à bien en 2011. Elle a permis d'accroître fortement les capacités de production. La montée en puissance de l'usine de Shaoxing, construite en 2009, a été alimentée par le démarrage de nouvelles catégories de produits électriques. Le Groupe a ainsi réintégré une partie de la production qui avait été externalisée auprès des sous-traitants chinois (notamment bouilloires). Dans la même optique de répondre à une consommation locale en plein essor, le Groupe est désormais présent industriellement au Vietnam, avec une usine de Supor qui monte progressivement en puissance, ainsi qu'à travers l'outil de production d'Asia Fan (ventilateurs), qui lui permet de compléter sa présence hors du domaine culinaire.

Parallèlement, le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail.

Le Groupe a par ailleurs instauré il y a 3-4 ans un pilotage de la *Supply Chain* (chaîne logistique) au niveau mondial dans le but de rationaliser les stocks de produits finis, d'optimiser la qualité de ces stocks et de mettre en place un processus permettant d'améliorer le service aux clients. Les actions menées se sont traduites par des améliorations significatives des ratios avec, en particulier, un assainissement marqué des stocks de produits à rotation lente, des réductions notables de coûts de la chaîne logistique (transports et entrepôts) et des avancées importantes en matière de prévisions de ventes. Les résultats demeurent cependant encore hétérogènes selon les continents, et le Groupe poursuit ses efforts pour amener l'ensemble des marchés vers les meilleurs standards.

Pour les achats de produits finis sourcés, le Groupe a mis en place en 2010 une Direction Achats Produits Finis Groupe, a créé une fonction Achats Produits Finis dans les activités et a renforcé ses équipes dédiées au sein de sa filiale SEB Asia à Hong Kong. Ce réaménagement a permis de renforcer les procédures de qualité des achats pour les produits finis en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les *process* de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. À travers cette approche, le Groupe a pu concentrer davantage son panel de fournisseurs de produits finis qui, fin 2011, était constitué d'une cinquantaine d'entreprises représentant 78 % des achats réalisés.

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

1.5. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe SEB mène une politique à la fois active et raisonnée de gestion des risques inhérents à son activité avec pour objectif de défendre le patrimoine et/ou les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes – actionnaires, salariés, clients, consommateurs, fournisseurs... – sans omettre les aspects environnementaux. 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. Une revue d'ensemble de ces risques est effectuée régulièrement avec le Comité exécutif et le Comité de contrôle.

Risques inhérents à l'activité

RISQUES PAYS ET CONJONCTURE

Le caractère international de l'activité du Groupe l'expose au risque devises (traité dans la note 26.2.1 aux états consolidés) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. S'ajoutent à ces risques, dans certains pays, des réglementations juridiques peu développées ou peu protectrices (notamment en matière de propriété intellectuelle), des taxes d'importation (comme par exemple en Turquie pour certains produits électroménagers), des mesures de restriction (comme en Argentine, sur les produits électriques et les articles culinaires), des contrôles des changes, etc. Ces facteurs peuvent perturber voire pénaliser l'activité du Groupe ou sa situation financière. Pour autant, cette présence internationale large constitue également une protection à travers la grande répartition géographique et la diversification des risques.

Parallèlement, les ventes du Groupe dépendent forcément de la conjoncture économique et de la tenue ou non de la consommation, liée elle-même au pouvoir d'achat des consommateurs d'une part et à la santé financière de la distribution d'autre part. Après la crise traversée en 2008-2009, l'année 2010 s'est avérée globalement plutôt porteuse mais 2011 s'est déroulée dans un environnement macro-économique beaucoup plus complexe et très contrasté selon les pays : récession grave et effondrement de la demande dans les pays du Sud de l'Europe (Grèce, Espagne, Portugal, rejoints, au 4^e trimestre, par l'Italie) ; ralentissement progressif de la consommation au fil des mois au Brésil et environnement morose aux États-Unis dans la grande distribution ; climat plus serein et maintien d'une activité soutenue en Allemagne, Belgique, Canada, Corée, etc. et forte vitalité de la demande au Royaume-Uni, en Colombie, Turquie, Russie, Chine, Australie... Les cas de figure sont donc multiples.

Compte tenu de la nature même de l'activité (concentration sur le foyer) et de l'investissement limité que représente l'achat d'un article de petit équipement de la maison, l'industrie du Petit Équipement Domestique a tendance à mieux résister que d'autres dans des situations de crise. Dans le passé, le Groupe s'est de fait retrouvé à plusieurs reprises à contre-courant par rapport à la conjoncture dans certains marchés.

RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

Risques d'actions en garantie ou en responsabilité

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues l'innocuité de ses produits et la sécurité des consommateurs. À ce titre, il porte une attention maximale à la sécurité des matières premières, des composants et des produits finis. Il est en effet 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, dans les pays de l'Union européenne, à une garantie de 2 ans sur les produits du petit électroménager est pris en compte dans les provisions. 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. 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 2011 s'élève à 355 millions d'euros et concerne essentiellement Rowenta, All-Clad, Lagostina et Supor.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des *goodwills* figurent dans les comptes consolidés à

fin 2011 pour une valeur de 465 millions d'euros, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions d'All-Clad et de Supor.

Dans le cadre des normes comptables IFRS, la valeur des marques et des *goodwills* 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. En 2009, la crise économique avait fortement impacté l'activité et la rentabilité d'All-Clad aux États-Unis, le segment haut de gamme ayant particulièrement souffert du recul de la consommation d'une part et de la baisse de fréquentation des circuits de distribution sélectifs (*premium*) d'autre part. Cette contre-performance avait conduit le Groupe à procéder en 2009 à une dépréciation d'actifs (du *goodwill*, en l'espèce) d'All-Clad, dans une démarche de prudence face à la violence de la crise traversée. En 2010 et 2011, le redressement partiel de l'activité et progressif de la rentabilité n'a pas constitué une normalisation acquise de la situation d'All-Clad, dont les performances sont restées en deçà des niveaux requis dans le cadre du « business plan » initial. C'est pourquoi le Groupe a procédé à des dépréciations complémentaires du *goodwill* d'All-Clad sur les deux années afin de tenir compte de l'écart résiduel entre les performances effectives et les prévisions.

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

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

RISQUES CLIENTS

La répartition géographique de l'activité ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. À l'échelle d'un pays en revanche, la défaillance d'un client, a fortiori s'il est important, peut avoir des conséquences significatives sur l'activité de la filiale concernée. Le contexte économique et financier de 2008 et 2009 avait déjà amplifié ce risque, du fait notamment du recul de la consommation dans de nombreux pays et de la restriction de l'accès au crédit qui avaient fortement affecté certaines enseignes. Le Groupe a notamment dû faire face, sur ces deux années, à la disparition de Linens'N Things aux États-Unis et au Canada (fermeture de 385 magasins en tout), à la faillite de Karstadt en Allemagne, aux difficultés financières de grandes enseignes en Europe ou en Russie. 2010 a plutôt apporté un assainissement de la situation financière des distributeurs et il n'a pas été observé de nouvelle défaillance importante sur l'exercice. Pour autant, la crise a laissé des traces et les distributeurs maintiennent une politique de stocks prudente et n'ont pas procédé à un restockage massif avec la reprise. La situation s'est de nouveau fortement tendue en 2011, marquée par la dégradation de la notation de la dette souveraine américaine dans le courant de l'été ainsi que par la crise économique et financière de plusieurs pays, comme la Grèce, l'Espagne, le Portugal puis l'Italie. L'effet de contagion de cette crise sur d'autres pays européens et une conjoncture très molle aux États-Unis ont provoqué une perte de confiance des ménages avec des conséquences sur le niveau de la consommation et

sur la fréquentation des magasins conduisant à des fermetures de certains et à des mises sous protection judiciaire.

Dans ce contexte, la politique prudente du Groupe envers ses clients distributeurs, fondée sur la mise en place de couvertures d'assurance clients, a permis de limiter les sinistres à un montant négligeable. En effet, si en 2009, la conjoncture très dégradée dans certains pays et l'accroissement significatif du taux de sinistralité avait entraîné une forte réduction des couvertures (COFACE ou garanties bancaires), ces dernières étaient revenues à un niveau élevé dès 2010 et ont couvert près de 90 % du chiffre d'affaires consolidé 2011. En parallèle, le Groupe a maintenu la politique mise en place en 2009, allant dans certains cas spécifiques et dans le cadre d'une optique de gestion long terme de ses relations avec les distributeurs, au-delà des garanties sur les créances clients. Pour autant, ces prises de risques sont fortement encadrées au niveau Groupe : appui sur la fonction « Credit management » et validation systématique par deux membres du Comité exécutif de tout risque non couvert supérieur à 0,5 million d'euros. Le risque d'impact majeur d'une éventuelle défaillance sur les résultats s'en trouve donc limité.

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 sont clairement structurés en 3 segments, l'entrée de gamme avec des produits banalisés et standardisés, le cœur de gamme, le plus important en taille et celui où la dynamique se joue le plus, et le haut de gamme, dédié aux produits d'exception (d'un point de vue technologique, design ou statutaire...). Sur ces marchés, la concurrence 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, ponctuellement en période de crise. La distribution joue en outre, de plus en plus souvent, de fait, un rôle de catalyseur de la concurrence avec à la clé, une pression importante sur les prix. 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, encore en phase d'équipement. L'urbanisation galopante et le développement d'une classe moyenne bénéficiant d'un pouvoir d'achat accru entraînent 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 y est de plus en plus acerbée notamment sur les prix, rejoignant rapidement 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 réellement différenciatrice et porteuse de valeur ajoutée est donc fondamentale. Une famille de produits entière peut être affectée à la fois brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour 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 régulièrement accrus ces dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués –, pour garder une longueur d'avance et « piloter » le marché.

RISQUES INDUSTRIELS

Comme dans tout processus industriel, le Groupe SEB est exposé à la survenance d'événements d'origines diverses (catastrophe naturelle, incendie, défaillance technique, contamination...) qui pourraient affecter ou interrompre l'activité d'une usine, voire mettre en danger la sécurité de son outil de production avec des conséquences sur les personnes et les biens. C'est pourquoi il a toujours eu une démarche active de prévention des risques industriels à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance, l'optimisation de certains *process*, afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques.

Dans la pratique, les sites européens et américains ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...). Toutefois, l'internationalisation de l'activité peut amener le Groupe à être présent dans des zones exposées, notamment à des risques sismiques. 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 effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Les *process* les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite, en permanence ; en assemblage, les risques les plus probables sont des accidents corporels mineurs ou des blessures liées à la manutention, ainsi que les troubles musculo-squelettiques, pour lesquels le Groupe prend toutes les mesures nécessaires (formation à l'ergonomie, référents et Comité de pilotage par site...) afin d'en minimiser l'éventualité.

En ce qui concerne la société chinoise Supor, intégrée depuis le 1^{er} janvier 2008, un état des lieux circonstancié réalisé en 2008 avait permis de prendre la mesure des axes d'amélioration potentielle en matière de sécurité (des personnes, des *process* de fabrication ou de stockage...) dans les sites de production chinois. Si la situation ne présentait pas de manquement significatif en matière de gestion des risques industriels, elle ne correspondait toutefois pas aux standards du Groupe. Les plans d'action menés en la matière depuis 3 ans ont permis de réduire globalement l'écart avec le niveau d'exigence du Groupe, mais des disparités subsistent et les efforts d'amélioration sont donc poursuivis. Un processus similaire sera mis en place pour les sociétés acquises plus récemment (Imusa, Asia Fan, Maharaja Whiteline).

Parallèlement, le Groupe a mis depuis très longtemps dans ses priorités le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique d'éco-production qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels. À fin 2011, 74 % de toutes les entités du Groupe dans le monde avaient obtenu cette certification.

RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe SEB s'articule autour d'un certain nombre de matières premières importantes dans son *process* industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager et le papier pour les emballages et les documents imprimés. Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe, Supor inclus : l'aluminium a représenté en 2011 environ 11 % des achats directs destinés à la fabrication, (12 % en 2010), les aciers 10 % (7 % en 2010) et les matières/pièces plastiques 20 % (19 % en 2010).

Le Groupe SEB est donc exposé au risque généré par la disponibilité et les variations des prix des matières premières dans la mesure où il pourrait, d'une part, subir une pénurie et/ou, d'autre part, devoir répercuter – en partie ou en totalité – les hausses éventuelles des prix dans ses tarifs de vente. L'occurrence de cette éventualité aurait un impact potentiel sur le niveau de l'activité, sur la rentabilité et sur la trésorerie générée. Depuis 2007, la tendance est à une forte volatilité des prix des matières premières et des cours des métaux en particulier, avec des évolutions parfois erratiques et brutales, sans lien direct et logique avec l'offre et la demande. En 2011, le phénomène inflationniste observé depuis deux ans s'est poursuivi au 1^{er} semestre, avec un coup d'arrêt courant de l'été et une détente des cours des métaux (aluminium, nickel, cuivre pour ce qui concerne plus particulièrement le Groupe SEB) et des prix des matières plastiques.

Face à cette exposition intrinsèque liée à son activité industrielle, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couvertures partielles sur 12 mois glissants qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre d'anticiper ou de limiter les hausses de prix éventuellement nécessaires auprès de ses clients. Une telle politique, qui n'a en aucun cas un but spéculatif, peut se traduire sur une année donnée et par rapport aux prix réels du marché :

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

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

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

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

Cette dépendance accrue envers les systèmes d'information et l'intégration croissante avec nos partenaires externes entraînent des risques relatifs à l'intégrité et à la confidentialité des données, ainsi qu'à une éventuelle interruption des services informatiques. Une défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats. D'intenses périodes de tests avant démarrage des nouveaux systèmes et le suivi d'une politique rigoureuse de sécurité des systèmes d'information – sous la conduite

d'un Comité de pilotage – visent à garantir la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité nécessaires. Des investissements réguliers permettent d'améliorer le Plan de Reprise d'Activité, en cas de sinistre majeur sur le principal centre de traitement informatique. Des audits d'intrusion sont conduits chaque année, pour identifier d'éventuelles failles de sécurité dans le réseau du Groupe. Enfin, les règles de gestion des droits d'accès aux systèmes sont auditées puis adaptées régulièrement.

RISQUES 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 Groupe SEB a mené au cours des dernières années plusieurs plans de réorganisation industrielle en France et hors de France avec des fermetures de sites et des redimensionnements qui ont entraîné des suppressions de postes. Ces opérations génèrent des perturbations dans l'activité, mais le Groupe s'attache à les mener dans le cadre d'une démarche cohérente avec son éthique sociale. Il met en œuvre des moyens importants et parfois coûteux pour que chacun des collaborateurs concernés bénéficie d'une solution : mobilité interne, accompagnement de projets personnels, aide au reclassement externe, mesures d'âge, actions de formation longue, etc. Cette approche a permis à la très grande majorité des salariés concernés de réussir leur reconversion professionnelle. Parallèlement, le Groupe a également réussi à assurer, dans la plupart des cas, 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 touchés.

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

RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

La poursuite d'une stratégie de leadership a conduit le Groupe SEB à alterner depuis 40 ans croissance organique et croissance externe. Dans un marché du Petit Équipement Domestique encore fortement atomisé, il s'est imposé comme un acteur majeur dans la consolidation du secteur.

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. Cette dernière opération se démarque des précédentes par les enjeux spécifiques qu'elle comporte : éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse, mise en œuvre de synergies... Pilotée par un Comité d'intégration et organisée autour de chantiers spécifiques regroupant des collaborateurs chinois et occidentaux, l'intégration s'est faite dans de bonnes conditions. Les synergies identifiées et les transferts de technologies ont été mis en place globalement dans les délais impartis. En décembre 2011, le Groupe SEB a fait l'acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor, ce qui conforte l'investissement initial de long terme réalisé, mais ne change pas la donne en matière de contrôle effectif ou de collaboration entre le Groupe SEB et Supor.

Par ailleurs, le Groupe a acheté en février 2011 la société colombienne d'articles culinaires Imusa, dont l'intégration a connu des avancées rapides et exemplaires, avec un appui fort de la filiale déjà existante, Groupe SEB Colombie. En mai 2011, il prenait le contrôle d'une société vietnamienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ventilateurs, Asia Fan, et en décembre, celui d'une entreprise indienne de petit électroménager, Maharaja Whiteline. Ces sociétés ne disposent pas toujours de structures fortement établies ou d'outils aux standards du Groupe en matière de systèmes d'information, de reporting, de contrôle, de sécurité, etc. Compte tenu de cet état de fait, même si les montants en cause sont peu significatifs pour l'heure, l'intégration constitue un enjeu de taille, auquel le Groupe est particulièrement vigilant.

En effet, en dépit des moyens mis en œuvre et des efforts réalisés dans le cadre des processus d'intégration, la réussite n'est jamais assurée à l'origine et dépend parfois aussi de facteurs exogènes. Le suivi régulier de l'avancement des projets et des synergies mises en œuvre par un Comité d'intégration limite toutefois le risque d'échec et permet un recadrage des actions en cas de retard. Pour toutes les acquisitions récentes, le Groupe SEB développe cette approche afin d'optimiser l'intégration des sociétés rachetées.

Risques de dépendance éventuelle

DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe SEB s'appuie sur un panel de fournisseurs pour la production (365 en 2011 contre 330 en 2010), qui ont représenté en 2011 environ 88 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 52 % des achats directs de production en valeur (50 % en 2010). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel d'une cinquantaine de fournisseurs qui représentent 78 % du total des achats (73 % en 2010) ; les 15 premiers fournisseurs représentent à eux seuls plus de 68 % du total de ces achats en valeur.

Sur la base des chiffres 2011, les trois premiers fournisseurs de production représentent entre 2 et 3 % chacun du montant total des achats (3 % chacun en 2010) ; les 3 premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 33 % du total (30 % en 2010), le premier comptant pour environ 23 % à lui seul (20 % en 2010), le second et le troisième pour 5 % chacun (5 % chacun en 2010). Au-delà du poids du premier, les niveaux faibles des suivants immédiats démontrent que la politique d'optimisation des procédures d'achat (impliquant notamment des approvisionnements auprès d'un nombre plus limité de fournisseurs) ne s'est pas traduite par une concentration des risques. Le Groupe est en effet tributaire de fournisseurs externes dont le retard dans une prestation ou livraison, voire la défaillance, pourrait être très

préjudiciable à son activité ; il est donc particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'un éventail de choix.

DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Le client direct du Groupe SEB est le distributeur, le client final est le consommateur. Ces dernières années, le paysage de la distribution a été marqué par des disparitions d'enseignes ainsi que par un certain nombre d'opérations de fusions-acquisitions (en Russie et en Europe centrale, au Brésil...), entraînant une concentration des grandes chaînes de distribution, au plan international. Cette dernière n'est pas sans conséquences pour les fournisseurs, dont le Groupe SEB fait partie :

- nombre plus restreint de clients ;
- pouvoir de négociation modifié, la tendance étant au durcissement (exigences envers leurs fournisseurs, conditions financières, logistique ou autres services) ;
- risque accru en cas de défaillance.

En 2011, les 10 premiers clients du Groupe représentaient un peu moins de 32 % du chiffre d'affaires consolidé, contre environ 29 % en 2010 et 33 % en 2009. Il est à noter que la part des tout premiers clients est en net

repli depuis 3 ans, reflétant une diversification de l'exposition du Groupe à ses distributeurs. Comme en 2010, le 1^{er} client du Groupe est Metro/MediaSaturn, représentant environ 5,5 % des ventes consolidées (comme en 2010, contre 6 % en 2009). Le deuxième client reste Carrefour avec un peu plus de 4 % des ventes (contre un peu moins de 5 % des ventes en 2010 et près de 6 % en 2009). D'une manière générale, et en particulier dans des contextes de marché tendus, le Groupe mène une politique active de diversification de ses circuits de distribution, capitalisant d'une part sur la forte dynamique des enseignes spécialistes et d'autre part, sur l'importance dans de nombreux pays des magasins de proximité. Cette évolution se fait au détriment de la grande distribution alimentaire, dont la part de marché fléchit. On soulignera par ailleurs la confirmation de l'essor très rapide des ventes sur internet (que ce soit via des *pure players* comme Amazon ou C-discount par exemple, ou via les sites de distributeurs), avec un taux de croissance de plus de 30 % en Petit Équipement Domestique. Ce phénomène, structurel, émane de la simplicité de l'acte d'achat, d'une approche marque/prix de l'internaute, de la sécurisation accrue des modes de paiement et de l'amélioration constante des services proposés *on-line* en matière de comparaison des produits et des prix, de livraison, de service après-vente, etc. À titre d'exemple, Amazon a été en 2011 le 10^e client du Groupe, alors qu'il était 14^e en 2010.

En tout état de cause, la présence internationale du Groupe et la grande diversité des canaux de distribution qu'il utilise dans le monde permettent de garantir une certaine dilution du risque client.

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 de nouveaux dépôts de marques, de brevets et de modèles. En 2011, le Groupe a ainsi déposé 121 brevets, record historique, contre 110 en 2010. Au plan mondial, ces mesures ne sont cependant pas toujours suffisantes car certains pays offrent une protection juridique moindre que les marchés traditionnels du Groupe (Europe, Amérique du Nord). Or les copies et contrefaçons, nombreuses, « détournent » des ventes et sont susceptibles d'affecter de manière significative la croissance et la rentabilité. Le Groupe est donc amené à défendre ses droits en exerçant une veille active dans les zones les plus critiques (Chine et Moyen-Orient, en l'occurrence) et en faisant procéder,

avec l'aide des autorités gouvernementales locales, à des saisies, à des destructions de produits ou en menant des actions en justice. En 2011, par exemple, il a ainsi fait saisir et détruire des copies du petit robot culinaire Fresh Express en Chine ainsi que les moules qui avaient servi à la fabrication. 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 2011, le Groupe SEB a maintenu ses investissements en matière de propriété industrielle, avec une allocation spécifique pour chaque type d'action menée (dépôts de brevets, lutte contre les contrefaçons, gestion des litiges, etc.). Un audit mené en cours d'année a confirmé que la politique mise en œuvre en matière de propriété industrielle permettait d'assurer une protection raisonnablement bonne des risques encourus au plan international.

Risques de marché

RISQUE DE FINANCEMENT ET 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 et de contrepartie relève de la Direction Finance et Trésorerie et elle est pilotée de façon centralisée. La politique du Groupe SEB en la matière 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 de sources de financement diversifiées à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédits syndiqués, placements privés de type *Schuldschein*, et depuis 2011, emprunt obligataire, 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 24, 25, et 26 aux états consolidés.

RISQUES DE TAUX ET RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production toujours largement localisée en Europe (37 % 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 (produits) et sortants (charges), 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. Pour limiter son risque, le Groupe couvre son exposition transactionnelle via des instruments financiers.

Depuis plusieurs années, la volatilité des parités a fortement perturbé l'activité du Groupe. L'alternance entre décrochages brutaux de nombreuses devises (rouble, won coréen, livre turque, peso mexicain...) face à l'euro en 2009, raffermissement de ces devises en 2010, puis dépréciations de nouveau en 2011 conduit le Groupe à adapter en permanence sa politique tarifaire : augmentation des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face à l'euro, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d'amélioration des parités devises/euro. Les effets sur le chiffre d'affaires du Groupe sont ainsi très contrastés d'une année à l'autre ; à titre d'exemple, l'effet parités a impacté négativement les ventes de 63 millions d'euros en 2009, positivement de 170 millions d'euros en 2010 et est redevenu pénalisant (-26 millions d'euros) en 2011. Ces effets se retrouvent également, de façon plus atténuée, sur les résultats.

Analyse de sensibilité

Sur la base des éléments publiés en 2011, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat opérationnel d'activité d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position « courte » dans cette devise. L'analyse de sensibilité montre qu'une variation de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact de l'ordre de 3 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité (anciennement 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 important sur ce Résultat Opérationnel d'Activité. Ainsi, des dépréciations de devises significatives pour le Groupe peuvent fortement l'impacter de façon négative, comme par exemple en

Côté financement, le Groupe se finance principalement en taux variable dans des devises correspondant à ses besoins (euro et dollar, essentiellement). Néanmoins, une partie de la dette dont la plus longue est à échéance 2016, est à taux fixe, 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 26.2.1 et 26.2.2).

RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2011, le Groupe SEB détenait 2 331 797 actions propres pour une valeur totale de 93,2 millions d'euros. Les actions d'auto détention 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 2011 (58,12 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 135,5 millions d'euros (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 13,6 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidé.

Après deux ans de très forte croissance boursière en 2009 et 2010 (respectivement, + 85 % en 2009 et + 96 % en 2010), l'action SEB a connu un parcours boursier plus difficile en 2011, sous-performant les indices sur la quasi-totalité de l'année mais retrouvant pratiquement leur niveau à fin décembre. Cette évolution, dans un environnement macro-économique compliqué et morose, et dans un contexte boursier fondamentalement baissier, est très vraisemblablement à mettre au compte de prises de bénéfices, compte tenu des gains latents dont pouvaient disposer les investisseurs. Au final, après deux années de très large surperformance, le cours de l'action SEB a reculé de 26 % sur 2011, alors que l'indice CAC 40 a perdu 19 % et le CAC Mid 60 a baissé de 22 %.

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

2009, tandis que leur appréciation contre l'euro peut se traduire par un effet très favorable (c'était le cas en 2010). En tout état de cause, l'effet final résulte de toutes les évolutions des parités euro/autres devises, qui peuvent être très hétérogènes, s'amplifier, se compenser partiellement, s'annuler... En 2011, le taux de change moyen du dollar ayant été inférieur à celui de 2010 (parité moyenne euro/dollar à 1,39 en 2011 vs 1,33 en 2010), le Groupe a pu en bénéficier dans ses achats et son effet positif sur le Résultat Opérationnel d'Activité fait plus que compenser l'impact négatif des autres devises.

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

Le Groupe SEB recourant moins aux produits finis externalisés que ses concurrents, il a au final une exposition en dollar (qui reste la devise de référence dans les achats de produits dits « sourcés ») inférieure à celle de ces derniers.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 5 millions d'euros, sur la base d'un endettement

intégrant le financement des acquisitions réalisées fin 2011 (2 millions d'euros en 2010 et 4 millions d'euros en 2009).

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

Assurances

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

La politique du Groupe en matière d'assurance est 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. En 2010, le Groupe a souhaité revoir ses coûts d'assurances et ses garanties en menant un appel d'offres complet (courtier et assureurs) et mondial. Il a conduit à des coûts optimisés et à un ajustement de la couverture de ses risques à son profil.

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 millions d'euros 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.

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

Un programme d'assurance Multirisque Environnement garantit les risques environnementaux.

Sont couverts :

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

Transport et stocks

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

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

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

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 29.1 aux états financiers consolidés.

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

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

2

Gouvernement d'entreprise



2

2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION 20

Président-Directeur Général	20
Administrateurs	20
Liens familiaux	25
Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle	25
Absence de conflits d'intérêt potentiels	25
Contrats de services	25

2.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 26

Fonctionnement du Conseil d'administration	26
Réunions du Conseil d'administration	26
Jetons de présence	27
Comités du Conseil d'administration	27
Évaluation du Conseil d'administration	28
Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration	28
Information des administrateurs	28

2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE 29

Comité exécutif	29
Directions Générales Continentales	29
Directions Générales d'Activités	29
Autres Directions Générales	29

2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS 30

Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)	30
Rémunération du Président-Directeur Général	30
Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2011	35

2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE 36

L'environnement du contrôle interne dans le Groupe	36
Les acteurs du contrôle interne	37
Les procédures relatives à l'information comptable et financière	39

2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE 41

2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Emmanuel Lescure

Président-Directeur Général

THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE ⁽¹⁾

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

57 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 : 125 417 actions.

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 : 2014.

49 ans.

Après avoir exercé, pendant 11 années, diverses fonctions chez Alcatel, il exerce depuis novembre 2000 au sein de la société Gemalto des fonctions de chef de produits après avoir exercé des fonctions d'ingénieur d'affaires.

Nombre d'actions SEB détenues : 102 758 actions (dont 99 743 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE,

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 10 mai 2012.

DAMARYS BRAIDA

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 2001 – Expiration du mandat : 2013.
44 ans.

Est entrée chez L'Oréal en 1991 pour prendre en charge le pôle Actifs en R&D Capillaire, puis a développé les Tests d'efficacité et dirige, depuis 2010, les laboratoires Teint de la Division Luxe.

Nombre d'actions SEB détenues : 187 194 actions (dont 173 243 en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT,
Directrice Générale de VENELLE PLUS.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de gérance de la société VENELLE INVESTISSEMENT.

NORBERT DENTRESSANGLE

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2002 – Expiration du mandat : 2014.
57 ans.

En 1979, M. Norbert Dentressangle a créé le Groupe Norbert Dentressangle, spécialisé dans le transport et les services logistiques dont il assume la fonction de Président jusqu'en 1998. Il en préside aujourd'hui le Conseil de surveillance. M. Norbert Dentressangle est également, depuis sa création en 1988, Président de Financière Norbert Dentressangle devenue Dentressangle Initiatives en octobre 2011, société holding familiale, qui, outre sa participation majoritaire dans la société Norbert Dentressangle S.A., détient des participations dans des sociétés immobilières, industrielles et de services aux entreprises.

Nombre d'actions SEB détenues : 4 950 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Président de Dentressangle Initiatives (S.A.S.),
Président du Conseil de surveillance de Norbert Dentressangle (Sadir),
Président de ND Investissements (S.A.S.),
Directeur Général de Sofade (S.A.S.),
Cogérant Versailles Richaud ND (SARL),
Membre du Conseil de surveillance d'HDL (SCA),
Vice-Président du Conseil d'administration d'AXA, administrateur indépendant référent,
Administrateur de Sogebail.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

AXA, membre et Vice-Président du Conseil de surveillance,
Finaixam, administrateur,
Président de Financière Norbert Dentressangle (S.A.S.).

FÉDÉRACTIVE

Membre du Groupe Fondateur.

Date du premier mandat : 2005 (cooptation par le Conseil du 16 décembre 2005) – Expiration du mandat : 2014.

Holding de contrôle de participation patrimoniale.

FÉDÉRACTIVE est représenté par son Président, Pascal Girardot.

Pascal Girardot, 56 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 obligatoire consultatif auprès de la Direction du Trésor.

Nombre d'actions SEB détenues par FÉDÉRACTIVE :
10 152 018 actions (dont 10 152 015 actions en usufruit).

Autres mandats et fonctions en cours :

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

Autres mandats et fonctions exercés par FÉDÉRACTIVE au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

HUBERT FÈVRE

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2003 – Expiration du mandat : 2015.

47 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 : 533 503 actions (dont 533 503 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

SOCIÉTÉ FONCIÈRE, FINANCIÈRE ET DE PARTICIPATIONS – FFP

Date du premier mandat : 2005 – Expiration du mandat : 2013.

FFP est un holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot.

FFP est représentée par Christian Peugeot.

Diplômé d'HEC, Christian Peugeot, 58 ans, a effectué toute sa carrière dans le Groupe PSA. Il est aujourd'hui Directeur des Affaires Publiques et Délégué des Relations Extérieures de PSA.

Nombre d'actions SEB détenues par FFP INVEST, filiale à 100 % de FFP : 2 521 522 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur de ORPEA,

Membre du Conseil de surveillance de IDI,

Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace,

Président de la société Financière Guiraud,

Président de la société FFP Invest.

Autres mandats et fonctions exercés par FFP au cours des 5 dernières années et expirés :

Administrateur de Marco Polo Investissements,

Gérant de la société Marne-FFP,

Gérant de la société FFP-Les Grésillons,

Gérant de la société Valmy-FFP,

Membre du Conseil de surveillance de la Société Immobilière Dassault.

JACQUES GAIRARD

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 1976 – Expiration du mandat : 2015.

72 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 : 53 950 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

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

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Norbert Dentressangle,

Administrateur de Bongrain S.A.,

Membre du Conseil de surveillance de Soparind SCA.

JEAN-NOËL LABROUE

Administrateur Indépendant.

Date du premier mandat : 2010 – Expiration du mandat : 2014.

64 ans.

A effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le Groupe Darty. A exercé successivement les fonctions de Président du Directoire du Groupe Darty, Directeur Général de Kingfisher Electricals UK et Directeur Général de Kesa PLC jusqu'en 2009.

Jean-Noël Labroue est Ingénieur de formation et titulaire d'un Master of Science de Northwestern University Chicago.

Nombre d'actions SEB détenues : 800 actions

Autres mandats et fonctions en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc UK,

Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils,

Président-Directeur Général de Kesa France,

Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre et de Kesa International Plc,

Administrateur de Datart Investments S.A., Datart Megastore S.R.O., Datart International as, Kesa Holding Ltd, Kesa Electricals Plc, Kesa Sourcing Ltd, Kesa Spain Ltd, Kesa Turkey Ltd, Kesa Electricals Asia Ltd.

PHILIPPE LENAIN⁽¹⁾

Administrateur indépendant.

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

75 ans.

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

Nombre d'actions SEB détenues : 1 650 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Administrateur de Carlson Wagon Lit France, de Nord Est et d'Éco Emballages.

CÉDRIC LESCURE

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 1998, puis 2009.

Expiration du mandat : 2015.

44 ans

Vétérinaire.

Nombre d'actions SEB détenues : 530 356 actions (dont 512 575 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Gérant de la SARL Rallye Charmoy,

Gérant de la SARL Vetshop Création,

Directeur Général de la S.A.S. Vetshop21,

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Gérant du Groupe Forestier La Pépine.

FRÉDÉRIC LESCURE

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2005 – Expiration du mandat : 2013.

51 ans.

CESEM de la REIMS Management School puis titulaire d'un CSS de Harvard University, Frédéric Lescure exerce les fonctions de Président du groupe Méaban, spécialisé dans la préparation et le traitement des surfaces critiques.

Nombre d'actions SEB détenues : 46 265 actions (dont 39 270 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Président de Socomore GmbH (Allemagne), Socomore Iberia (Espagne), Socomore Ltd (Angleterre), Socomore Shanghai Ltd (Chine), Socomore OOO (Russie) et Socomore Ltd (Hong Kong) et Vice-Président du GFI Bretagne (Groupement des Fédérations Industrielles),

Administrateur de Magchem (Canada) et de Dysol (Fort Worth, Texas), et du pôle de compétitivité EMC2.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Président du GFI Bretagne.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2012.

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur indépendant.

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

59 ans.

Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du groupe Total de 1979 à 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 S.A.

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.

Jean-Dominique Senard a été nommé Gérant Associé Commandité, aux côtés de Michel Rollier, lors de l'Assemblée générale des Actionnaires du groupe Michelin le 13 mai 2011.

Nombre d'actions SEB détenues : 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

VENELLE INVESTISSEMENT ⁽¹⁾

Membre du Groupe Fondateur.

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

VENELLE INVESTISSEMENT est un holding familial de contrôle, représenté par M. Olivier Roclore.

Après 6 années passées dans la société Cisigraph (logiciels de CAO) en tant que responsable des affaires juridiques et fiscales, Olivier Roclore, 57 ans, est, depuis 1992, Directeur du Service Juridique et Fiscal du Groupe Ortec.

Nombre d'actions SEB détenues par VENELLE INVESTISSEMENT : 7 461 243 actions (dont 7 443 341 actions en usufruit).

Autres mandats et fonctions en cours :

Président du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT,

Membre du Comité de direction de Générale de Dépollution S.A.S.,

Co-Gérant de Quincaillerie Industrielle Berroise SARL.

Autres mandats et fonctions exercés par VENELLE INVESTISSEMENT au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

JÉRÔME WITTLIN ⁽¹⁾

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

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

52 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 Executive Director au sein de la division Private Wealth Management de Goldman Sachs en France. Il est depuis 2011 Directeur du Département des Grands Investisseurs Privés et membre du Comité de direction de la Banque Transatlantique, filiale du groupe Crédit Mutuel CIC.

Nombre d'actions SEB détenues : 47 262 actions (dont 330 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT,

Directeur Général de Venelle Plus,

Gérant de Trois Rivières Holding,

Administrateur de Trajectoire,

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

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 10 mai 2012.

Au 31 décembre 2011, les administrateurs détiennent 43,58 % du capital de la société et 56,39 % 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.

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.

2

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 sequestre 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'intérêt 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.

2.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les informations concernant l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de direction du Groupe font partie du Rapport du Président sur le contrôle interne (page 37).

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, actualisé en avril 2010.

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^e 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.

Compte tenu du contrôle du capital par deux actionnaires de référence, le Conseil d'administration détient un peu moins d'un tiers d'administrateurs indépendants, comme le prévoient les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

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 a considéré que Norbert Dentressangle, Jean-Noël Labroue, Philippe Lenain et Jean-Dominique Senard sont des administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

Bien que FFP détienne 5,05 % du capital c'est-à-dire moins de 10 % du capital (pourcentage à partir duquel le Conseil doit s'interroger sur l'indépendance d'un administrateur), le Conseil a estimé qu'à ce niveau de participation, FFP ne pouvait pas être totalement indépendant.

- 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.

En application de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 ; relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, le Conseil d'administration a prévu, compte tenu de son mode de renouvellement par roulement, de favoriser la sélection de candidatures féminines pour les prochains postes qui seront à pourvoir.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois en 2011. Le taux d'assiduité s'est élevé à 86,6 %.

Au cours des dernières années, le Conseil d'administration s'est réuni plusieurs fois hors de France sur les sites du Groupe SEB, notamment au Portugal en 2008 et en Chine en 2011.

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.

Jetons de présence

Le montant maximum de jetons de présence autorisé par l'Assemblée générale de 2011 est de 450 000 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 raison du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et des Comités, il n'a pas été jugé utile d'instaurer une part variable en fonction de l'assiduité.

En 2011, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 432 000 euros.

Ce montant correspond aux jetons de présence dus pour la période du 1^{er} mai 2010 au 30 avril 2011 et versés en mai 2011.

Pour la période suivante (du 1^{er} mai 2011 au 30 avril 2012), le Conseil d'administration a décidé d'utiliser le reliquat autorisé par l'Assemblée générale pour porter la rémunération complémentaire des membres des Comités à 10 000 euros et celles des Présidents de Comités à 15 000 euros, eu égard à leur charge de travail.

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, depuis le 11 décembre 2009, de quatre membres : Philippe Lenain, Président, Norbert Dentressangle, Hubert Fèvre représentant FÉDÉRACTIVE et Jérôme Wittlin représentant VENELLE INVESTISSEMENT. Chacun des membres a une compétence financière ou comptable.

Le Président du Comité est un administrateur indépendant ; il dispose d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix.

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 se tient en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit Interne ainsi que du Directeur Comptable.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats mais aussi des options comptables retenues ainsi que d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs.

Activité du Comité de contrôle

Le Comité de contrôle s'est réuni 4 fois en 2011 avec un taux de participation de 93,75 %.

Le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2011 :

- les projets des comptes annuels au 31/12/2010 et semestriels au 30/06/2011, 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 2011,
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2012,

- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

Le Comité de contrôle a également eu en 2011 une présentation générale par le Directeur de l'Audit des différentes composantes du contrôle interne et de son déroulement.

■ **Le Comité des nominations et rémunérations** est composé depuis le 11 décembre 2009 de quatre membres : Jean-Noël Labroue *, Président, Philippe Lenain, Pascal Girardot représentant FÉDÉRACTIVE et Olivier Roclore représentant VENELLE INVESTISSEMENT.

Le Président du Comité est un administrateur indépendant et il dispose d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix.

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 et d'actions de performance.

Le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni trois fois en 2011, avec un taux de participation de 100 %.

Activité du Comité des nominations et des rémunérations

Au cours de l'année 2011, le Comité des nominations et des rémunérations :

- a fait des recommandations pour le bonus 2010 et les rémunérations fixes et variables pour 2011 du Président et des autres membres du Comité exécutif,
- a travaillé, avec un conseil extérieur, sur l'ensemble des éléments de rémunération et de motivation des dirigeants : équilibre entre court terme et long terme, conditions et critères de performance, politique d'intéressement du management dans une perspective de long terme.

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.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui préconisent deux tiers d'administrateurs indépendants au Comité de contrôle et la majorité d'administrateurs indépendants au Comité des nominations et rémunérations ne sont pas totalement respectées du fait que la société est contrôlée par deux actionnaires de référence.

* depuis le 17 décembre 2010, en remplacement de Jean-Dominique Senard.

Évaluation du Conseil d'administration

Pour la huitième fois, le Conseil d'administration a procédé en 2011 à une évaluation de son fonctionnement.

Il a été réalisé sur la base d'un questionnaire détaillé remis à chaque administrateur. Ce questionnaire était subdivisé en sept parties :

- la préparation du Conseil ;
- le fonctionnement du Conseil ;
- les Comités ;
- la rémunération des administrateurs ;
- la composition du Conseil ;
- l'information des administrateurs ;
- la gouvernance.

Le Conseil d'administration a considéré que, globalement, le fonctionnement du Conseil était très satisfaisant, la plupart des améliorations proposées lors des précédentes évaluations ayant été mises en œuvre.

Les administrateurs sont dans l'ensemble satisfaits de l'information qui leur est fournie pour l'accomplissement de leur mission ; ils apprécient notamment la mise en place en 2006 d'un site dédié aux administrateurs sur lequel sont mis en ligne tous les documents qui leur sont nécessaires.

Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a arrêté en 2003 une Charte de l'administrateur et son Règlement intérieur, regroupés dans un document unique. Ce document a été actualisé régulièrement et pour la dernière fois en 2010.

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.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

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

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 leur être utile pour le bon accomplissement de leur mission.

2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

Comité exécutif

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Jean-Pierre Lac	Directeur Général Adjoint Finances
Stéphane Laflèche	Directeur Général Adjoint Industrie
Bertrand Neuschwander	Directeur Général Adjoint Activités
Harry Touret	Directeur Général Adjoint Ressources Humaines
Frédéric Verwaerde	Directeur Général Adjoint Continents

2

Directions Générales Continentales

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

* À compter du 1^{er} janvier 2012.

Directions Générales d'Activités

Cyril Buxtorf	Directeur Général Soins de la Maison et de la Personne
Philippe Crevoisier	Directeur Général Électrique Culinaires
Patrick Llobrégat **	Directeur Général Articles Culinaires

** À compter du 2 janvier 2012.

Autres Directions Générales

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

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, du

Directeur Général de la Stratégie et du Directeur Général de l'Innovation. 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.

2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)

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

- la rémunération fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilité, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché ;
- la partie variable court terme est fonction de la performance Groupe et de la performance individuelle de chaque dirigeant selon des critères préétablis fixés annuellement par le Conseil d'administration. Elle peut représenter de 0 à 150 % de la rémunération de base pour le Président-

Directeur Général et de 0 à 100 % pour les autres membres du Comité exécutif ;

- la partie variable long terme (sous forme de stock-options et d'actions de performance) dans le but de les associer au développement à long terme de la valeur de l'entreprise.

Selon ces principes, le Comité propose au Conseil la rémunération fixe individuelle de chaque dirigeant et les conditions de performance de la partie variable.

En 2011, la rémunération globale du Comité exécutif actuel du Groupe s'est élevée à 5 321 781 euros dont 2 655 082 euros en partie fixe et 2 666 699 euros en partie variable.

Rémunération du Président-Directeur Général

Sont présentés ci-après l'ensemble de la rémunération (pour la partie fixe et la partie variable) et les avantages de toute nature (stock-options, actions de performance, 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 :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable, octroyée sous conditions de performance et plafonnée à 150 % de la rémunération fixe,

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 euros en 2011.

RÉMUNÉRATION FIXE

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

En 2011 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 850 000 euros, soit une augmentation de 6 % par rapport à la somme versée en 2010 (800 330 euros) étant précisé que cette rémunération était inchangée depuis 2007.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise est établie selon les mêmes principes et règles que pour les cadres dirigeants du Groupe :

La part variable liée à la performance du Groupe, appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité* du Groupe, compte pour 60 % et la part liée à la performance individuelle appréciée par le Comité des nominations et des rémunérations en fonction d'objectifs stratégiques spécifiques pour 40 %.

Les éléments pris en compte pour le calcul de la part variable comprennent notamment la contribution personnelle du Président-Directeur Général à la stratégie, la bonne gouvernance et la poursuite du développement du Groupe.

Les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe.

Ces objectifs annuels sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration.

Le montant de la part variable est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle relative à l'exercice précédent.

La rémunération variable versée en 2011 (au titre de l'exercice 2010) est de 1 248 000 euros.

La rémunération variable qui sera versée en 2012 au titre de l'exercice 2011 est de 948 600 euros.

Pour 2011, les critères qualitatifs en application desquels ces éléments ont été calculés sont : la poursuite du développement du Groupe notamment dans les économies émergentes et la montée au capital de SUPOR.

* Précédemment dénommé marge opérationnelle.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction, soit un avantage annuel de 8 595 euros, et perçoit un dédommagement de 15 204 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire :

- régime différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires).

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 mars 2010 a décidé, en sus des règles ci-dessus, de limiter la rémunération de référence qui sert de base de calcul à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite, ce qui conduit, pour le mandataire social, à bénéficier d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 31 % de la rémunération de référence à l'âge légal de départ en retraite.

Le Groupe a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Indemnités de départ

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1^{er} 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 %.

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.

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a examiné le statut du Président au regard de son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat qui arrive à échéance lors de la prochaine Assemblée générale du 10 mai 2012.

La politique de rémunération du Groupe vise à attirer et à fidéliser des collaborateurs de talent. La politique constante du Groupe SEB a été de faciliter la promotion interne et le management durable.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunérations, a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de M. de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Le contrat de travail a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Indemnité de départ en retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élève à 358 343 euros.

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS - ACTIONS DE PERFORMANCE

Il n'y a pas eu de plan de stock-options ou d'actions de performance au sein du Groupe SEB en 2011.

Il est précisé que les instruments de couverture sont interdits et, qu'à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

TABLEAU 1

Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social

	2010	2011
Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 095 970 €	1 846 399 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) *	649 112 €	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) *	227 772 €	0
TOTAL	2 972 854 €	1 846 399 €

* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS.

TABLEAU 2

Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

	Montants au titre de 2010		Montants au titre de 2011	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	800 330 €	800 330 €	850 000 €	850 000 €
Rémunération variable	1 248 000 €	1 120 000 €	948 600 €	1 248 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Avantage en nature : – Voiture	9 060 €	9 060 €	8 595 €	8 595 €
– Logement	14 580 €	14 580 €	15 204 €	15 204 €
TOTAL	2 095 970 €	1 967 970 €	1 846 399 €	2 145 799 €

TABLEAU 3

Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2010	Jetons de présence versés en 2011
Tristan Boiteux	24 000 €	24 000 €
Damarys Braidà	24 000 €	24 000 €
Philippe Desmarescaux	33 600 €	NA
Norbert Dentressangle	32 000 €	32 000 €
Hubert Fèvre	21 000 €	24 000 €
Jacques Gairard	24 000 €	24 000 €
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	34 400 €	32 000 €
Jean-Noel Labroue	NA	28 000 €
Philippe Lenain	44 000 €	44 000 €
Antoine Lescure	15 000 €	NA
Cédric Lescure	9 000 €	24 000 €
Frédéric Lescure	24 000 €	24 000 €
FFP (Christian Peugeot)	24 000 €	24 000 €
Jean-Dominique Senard	24 000 €	32 000 €
VENELLE INVESTISSEMENT (Olivier Roclore)	27 200 €	32 000 €
Jérôme Wittlin	32 000 €	32 000 €
TOTAL	392 200 €	400 000 €

TABLEAU 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2011 au dirigeant mandataire social

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaise		néant				

TABLEAU 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2011 par le dirigeant mandataire social

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise		néant		

TABLEAU 6

Actions de performance attribuées en 2011 au dirigeant mandataire social

	Date du plan	Valorisation des actions	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise		néant				

TABLEAU 7

Actions de performance devenues disponibles en 2011 pour le dirigeant mandataire social

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	11/06/2009 *	néant	
	18/06/2010	néant	

* 5 938 actions de performance du plan du 11/06/2009 ont été attribuées au dirigeant mandataire social le 11/06/2011 mais ne seront disponibles que le 11/06/2013 (cf. chapitre 7.4).

TABLEAU 8

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social

Au 31 décembre 2009	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	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010
Date du Conseil d'administration	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	12/06/2009	18/06/2010
Nombre total d'options consenties ^(a)	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592
Dont attribuées au mandataire social Thierry de La Tour d'Artaise ^(a)	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942
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	12/06/2013	18/06/2014
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	12/06/2017	18/06/2018
Prix de souscription ou d'achat (en €) ^(a)	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28,00	29,33	44,00	38,35	28,05	53,86
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) ^(a)	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,20	29,01	43,73	38,35	28,05	53,854
Nombre d'options exercées ^(a)	66 000	49 500	6 600	115 516	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'options annulées ^(a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer ^(a)	0	0	0	0	104 989	105 000	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942

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

TABLEAU 9

Options consenties en 2011 -

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Néant		

Options levées en 2011 -

Options de souscription ou d'achat d'actions levées par les dix salariés non mandataires sociaux, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé

Date du plan	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	16/06/2006	20/04/2007	Cumul
Type d'options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	
Prix de l'option	24,24 €	31,67 €	28,00 €	29,33 €	44,00 €	34,71 €
Quantité d'options levées	28 734	30 799	3 380	61 303	80 400	204 616

TABLEAU 10

Informations générales sur le dirigeant mandataire social

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

* Contrat de travail suspendu pour la durée du mandat de Président-Directeur Général (4 ans) arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2012. Le renouvellement du mandat sera proposé au cours de l'Assemblée générale du 10 mai 2012.

Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2011

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Tristan Boiteux	Administrateur	133	69,16 €		
Personne liée à Tristan Boiteux	Administrateur	316	69,16 €		
Personne liée à Damarys Braidà	Administrateur	10 655	69,73 €		
Hubert Fèvre	Administrateur	119	69,31 €	9 900	72,92 €
Société Foncière Financière et de Participation – FFP	Administrateur			2 521 522 *	
Personne liée à la Société Foncière Financière et de Participation – FFP	Administrateur	2 521 522 *			
Jacques Gairard	Administrateur	6 000	68,46 €	1 000	77,00 €
Pascal Girardot, représentant permanent de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	256	66,99 €		
Personne liée à Pascal Girardot, représentant permanent de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	70	69,31 €		
Jean-Pierre Lac	Directeur Général			7 000	71,89 €
Cédric Lescure	Administrateur	47	68,83 €		
Personne liée à Frédéric Lescure	Administrateur			20 580	54,79 €
Personne liée à Jérôme Wittlin	Administrateur	9 500	60,03 €		

* Opération de reclassement au sein de FFP par voie d'apport.

2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte 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 2011.

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

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2012.

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 du Groupe ;
- 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 d'abord basée sur un découpage géographique par continents, responsables de la commercialisation des produits. À cet axe majeur viennent s'ajouter des dimensions de gestion par activités, responsables d'une ligne de produits et de pilotage par marques commerciales. Le mode de fonctionnement repose sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et une

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

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

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

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.

Une démarche visant à définir un Code éthique du Groupe SEB est en cours et aboutira en 2012. Le Code éthique du Groupe SEB sera communiqué dans le cadre d'un plan approprié aux salariés du Groupe.

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. En 2011, les membres du Comité exécutif du Groupe, le Directeur Juridique, le Directeur des Systèmes d'information, le Directeur de la Qualité, le Directeur Général de l'Innovation, le Directeur Général de la Stratégie, les Directeurs Généraux des trois Activités et le Directeur Général Chine, ont été rencontrés individuellement pour identifier et analyser les 10 risques majeurs auxquels le Groupe SEB est ou pourrait être confronté. Chaque risque a été évalué en matière de probabilité et d'impact, et des actions visant à pallier chaque risque ont été décrites. Ceci constitue la cartographie annuelle des risques du Groupe SEB ;
- un processus *bottom-up*, par le biais de questionnaires d'autoévaluation 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 2011, le processus d'autoévaluation a été conduit comme les années précédentes, à raison d'un questionnaire tous les 2 ans pour chaque entité du Groupe.

À ces 2 outils viennent s'ajouter les missions de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe, et les travaux menés par les Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

En 2011, le département d'audit interne a conduit des missions sur 12 sociétés de marché, représentant 29 % du chiffre d'affaires du Groupe, sur 3 sites industriels, représentant 32 % de la production du Groupe, et a analysé 5 processus du Groupe.

Le dispositif de gestion de crise, mis en place en 2010, a été activé en 2011 notamment concernant les catastrophes naturelles au Japon et en Thaïlande. À partir de ces cas réels, des améliorations ont été apportées. Les acteurs concernés ont suivi de nouvelles formations, et ils disposent maintenant de documents complémentaires qui les préparent à faire face à des thématiques ciblées.

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 », pages 26, 27 et 28.

LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 29.

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 majeurs du Groupe.

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

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée 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 autoévaluations permettant ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne.

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

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

Le Comité de contrôle examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire. La Direction de l'Audit Interne comprend 10 personnes.

LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

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

- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles, 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.

Dans le contexte volatile de 2011, La Direction du Credit Management a renforcé son pilotage du risque clients au niveau mondial, notamment au travers de la mise en œuvre d'une remontée mensuelle d'informations sur la décomposition des délais de règlement clients, et l'exposition au risque clients selon les niveaux de délégation.

LA DIRECTION COMPTABLE GROUPE

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

La Direction Comptable du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP). En 2011, des projets ont été conduits pour étendre le périmètre de traitement des CSP : intégration de la filiale Groupe SEB UK dans le CSP Europe de l'Ouest, création à Varsovie du CSP Europe centrale, constitution d'un CSP pour l'activité Articles culinaires de Supor en Chine, à côté du CSP déjà existant pour l'activité Petit électroménager. La mise en œuvre de ces CSP, qui partagent des procédures et des outils communs, améliore la qualité des informations et leur rapidité d'obtention.

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 procédures qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les *reporting* de gestion 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.

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

LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

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

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

Les missions d'audit interne ont approfondi leur recherche des zones de risques informatiques, et en particulier dans le cadre d'un progiciel intégré : la gestion des profils utilisateurs et des risques d'incompatibilité de droits d'accès au sein d'une fonction de l'entreprise.

Le risque d'intrusion sur le réseau 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.

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

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

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

LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle propose et fait valider par le Comité exécutif la politique de développement durable du Groupe et en coordonne la mise en œuvre. Elle favorise les prises de conscience et suscite les comportements appropriés au sein du Groupe.

Pour préparer le Groupe et anticiper les demandes du projet de décret de l'article 225 du Grenelle II de l'environnement, qui devraient être applicables à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2012, la Direction du Développement Durable a fait réaliser en 2011 un premier audit volontaire des informations du *reporting* développement durable. En 2012, ce travail de préparation s'est poursuivi par un nouvel audit volontaire avec l'obtention d'un rapport d'assurance modérée.

LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Elle établit chaque année un échéancier récapitulatif 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.

LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

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

Cette centralisation permet à la Direction :

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

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

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

LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

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

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

Le processus de consolidation statutaire 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.

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.

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

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

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

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer comme la preuve d'impôts ;

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

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

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

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

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

Les textes de toutes les publications du Groupe (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.

2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE

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

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

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 2011.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

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

Autres informations

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

Lyon et Villeurbanne, le 16 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Bernard RASCLE

Deloitte & Associés
Dominique VALETTE

3

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale



3

3.1. ENJEUX DU GROUPE SEB

Veiller au respect des principes éthiques	44
Poursuivre une politique sociale responsable	44
Agir dans le cadre d'un engagement citoyen	45
Innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs	45
Réduire nos impacts environnementaux	45

3.2. INFORMATIONS SOCIALES

Rémunérations et charges	46
Évolution des effectifs par zone géographique	46
Mouvements sur les effectifs	47
Répartition des effectifs par type de contrat	48
Personnes handicapées	49
Taux d'absentéisme	49
Répartition hommes/femmes par classification	50
Accords collectifs	50
Main-d'œuvre extérieure à la société	50
Heures supplémentaires	51
Sécurité : taux de fréquence et de gravité	51
Formation (effectifs et heures)	52
Dépenses de formation	52
Formations Université Groupe SEB (UGS)	52
Montants versés au titre de la participation et de l'intéressement	53

3.3. INFORMATIONS SOCIÉTALES

Activité de la Fondation Groupe SEB	54
-------------------------------------	----

3.4. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Consommation de ressources	55
Émissions de gaz à effet de serre	55
Déchets	56
Certification	56

3.5. RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX PUBLIÉS DANS LE CHAPITRE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011 DU GROUPE SEB

57

3.1. ENJEUX DU GROUPE SEB

Le Groupe SEB s'engage depuis plusieurs années dans une démarche responsable à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable. Afin d'ancrer les enjeux du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise et sur tous les continents, le Comité de pilotage développement durable a été entièrement réorganisé en 2012 et renforcé par de nombreuses compétences internes. Il aura pour mission principale la définition et le suivi des plans d'actions à court et moyen termes, en lien avec l'ensemble des enjeux du Groupe :

Veiller au respect des principes éthiques

Code éthique. En dix ans, le Groupe SEB a doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais près de 24 000 collaborateurs dans le monde, dont plus des deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage des valeurs du Groupe sont essentiels à sa réussite dans une démarche globale responsable et éthique, le Groupe SEB a souhaité structurer et formaliser sa politique dans un Code éthique. Il sera publié mi-2012.

Achats responsables. Avec plus de 1 150 fournisseurs industriels dans le monde, le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. C'est donc tout naturellement qu'il s'est engagé dans une politique d'achats responsables et a mis en place des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect

de ses exigences sociales et environnementales par les fournisseurs. En 2012, cette politique sera renforcée par de nombreux projets, comme la notation des fournisseurs par un organisme tiers, l'externalisation des audits sociaux et environnementaux, ou encore le suivi des substances chimiques (REACH) par la plateforme web dédiée EcoMundo. Une Charte des achats responsables verra également le jour, en lien avec le Code éthique Groupe.

Vérification. Précurseur, le Groupe SEB a choisi de faire vérifier ses informations sociales et environnementales 2010 par un organisme tiers indépendant. Si cette première étape s'est réalisée « à blanc », elle a toutefois été un succès. C'est donc tout naturellement que le Groupe a obtenu un rapport d'assurance modéré, délivré par *PriceWaterhouseCoopers*, sur ses informations 2011.

Poursuivre une politique sociale responsable

Droits de l'Homme. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé en 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme. Pour cela, il a mis en place l'outil d'auto-évaluation HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check, élaboré par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, dans toutes ses filiales de plus de 10 personnes. Depuis 2010, les sites de la filiale chinoise Supor utilisent le CBSSC (*China Business and Social Sustainability Check*), version du HRCA Quick Check adaptée au contexte de la Chine.

Formation. La politique de formation concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des aspirations des collaborateurs exprimées lors de l'entretien annuel d'appréciation. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer le suivi des formations dispensées aux 4 coins du monde.

Diversité. Le Groupe SEB est signataire en France de la Charte de la diversité depuis 2005. Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : diversité culturelle qui découle naturellement du caractère international du Groupe, égalité hommes femmes, mixité « ethnico-sociale », place accordée aux seniors... De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier la communication

et la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. En 2011, une Commission de Suivi de la Diversité et un Conseil de la Diversité intégrant la LICRA* ont été créés afin de favoriser la promotion de la diversité et lutter contre toute forme de discrimination.

Égalité hommes femmes. Chaque poste proposé par le Groupe SEB est pourvu en tenant compte uniquement des compétences, sans autre frein. Et à compétences égales, le salaire est le même pour un poste donné. Ce principe vaut également pour les postes d'encadrement. Un accord volontariste a été signé par le Groupe SEB fin 2011, mais il n'est que la formalisation de sa politique sociale juste et responsable. En 2011, les femmes représentent 33 % des managers du Groupe, toutes entités confondues, contre 20 % en 2002.

Santé/Sécurité. Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de salariés atteints de maladies professionnelles, pour l'essentiel des troubles musculo-squelettiques (TMS). Cette démarche d'amélioration de la santé/sécurité au travail est un enjeu primordial, touchant au quotidien des employés. Le Groupe s'est également engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité afin de structurer durablement ses démarches sur les sites : fin 2011, près de 76 % des entités industrielles et logistiques dans le monde, dont 100 % en France, sont certifiées OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment System*) 18001, hors nouvelles acquisitions de 2011.

* Ligue Internationale contre le Racisme et l'Antisémitisme.

Agir dans le cadre d'un engagement citoyen

Entreprise citoyenne. Dans les territoires où il est implanté, le Groupe SEB agit en acteur économique responsable et en cas de restructuration d'un site, il met tout en œuvre pour limiter l'impact des décisions sur les salariés et la vie locale. Le Groupe est aussi un membre actif de la communauté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux et participe aux débats de société, par exemple sur la nutrition et la santé. Son engagement

sociétal se traduit également dans sa politique de mécénat, structurée autour de la lutte contre l'exclusion. Cette politique s'exprime au travers de sa Fondation d'entreprise et des nombreuses initiatives de terrain portées par les filiales. L'ensemble des actions de mécénat a représenté 2,2 millions d'euros en 2011.

Innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs

Consommateurs. Les consommateurs demandent aujourd'hui des produits qui intègrent les problématiques de santé et de sécurité, respectueux de l'environnement et élaborés selon des règles responsables. Le Groupe SEB se donne les moyens d'assurer un contrôle étroit sur tous ces aspects. Chaque nouvelle génération de produits s'enrichit d'innovations qui vont dans le sens d'un plus grand respect de l'humain et de l'environnement,

et intègrent les préoccupations de santé et de nutrition. Le Groupe est également très attentif à la qualité de ses produits et à la relation avec ses consommateurs. Améliorer le service après-vente et favoriser la réparation des produits plutôt que l'échange sont deux axes clés de la politique du Groupe SEB vis-à-vis des consommateurs. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un réseau de 3 500 réparateurs agréés dans le monde.

Réduire nos impacts environnementaux

Éco-conception. La politique du Groupe SEB en matière d'éco-conception vise à limiter l'impact de ses produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie : augmentation de leur recyclabilité, interdiction de nombreuses substances dangereuses, diminution des ressources utilisées, de la consommation énergétique en mode veille, etc. Cette démarche s'appuie sur un guide d'éco-conception réalisé en interne qui sera entièrement revu en 2012. Ce nouveau guide, à destination des équipes R&D et marketing, inclura les aspects de réparabilité, de recyclabilité, de consommation énergétique, d'ACV*, et guidera les équipes dans le choix de leurs matériaux grâce à une matériauuthèque.

Éco-production. Depuis 2004, le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement qui vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (eau et énergie) et la réduction des déchets et des émissions. Ainsi, à fin 2011, 74,3 % des entités industrielles et logistiques du Groupe étaient certifiées selon la norme environnementale ISO 14001 sur un périmètre monde intégrant notamment Supor, Imusa et Asia Fan. Des plans d'actions sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2013, hors nouvelles acquisitions.

Éco-logistique. Le transport des produits ainsi que des matières et composants qui servent à les fabriquer est l'une des principales sources d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB, qui a clairement

l'ambition de les réduire. Fin 2009, un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports a été établi et le Groupe a continué à le fiabiliser depuis. Pour continuer à réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transports doux, alternatifs à la route (voie fluviale, rail...). Un projet transversal a également été déployé dans les usines du Groupe visant à inclure les contraintes logistiques dès la première étape du processus de développement des produits et des emballages : EffyPACK (pour *packaging system for supply chain efficiency*).

Green IT. Le Groupe SEB continue à développer sa politique informatique éco-responsable avec 3 axes majeurs en 2012 : la réduction du parc d'imprimantes et de consommation de papier en France puis l'extension de la démarche au niveau mondial ; un projet de virtualisation des serveurs ; et l'intégration d'une démarche développement durable dans les achats de matériel (ordinateurs et téléphones).

Fin de vie. En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des éco-organismes. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France où il préside Éco-Systèmes, le principal éco-organisme du pays.

* Analyse du Cycle de Vie.

3.2. INFORMATIONS SOCIALES

Indicateurs extra-financiers 2011 revus

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

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent pas la société Supor. Ces données s'entendent hors Asia Fan (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde), sociétés dans lesquelles le Groupe SEB a pris une participation respective de 65 % et 55 % en 2011.

Les données relatives à ces nouvelles acquisitions seront prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents *process* du Groupe.

Parmi les faits marquants de 2011, on peut noter l'intégration des données d'Imusa, société colombienne appartenant au Groupe SEB depuis fin février 2011 ; ainsi qu'un taux d'absentéisme en baisse de près de 17 % par rapport à 2010 et de plus de moitié en deux ans.

Rémunérations et charges

(périmètre Monde)

(en millions €)	2011		2010		2009	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations ^(a)	450,7	221,2	429,3	215,8	381,2	210,8
Charges sociales ^(b)	116,6	63,7	112,6	62,3	104,0	59,8
Charges de retraite	42,3	36,8	39,3	33,8	37,8	33,8

(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.

La filiale colombienne Imusa ayant été rachetée fin février 2011, les données intégrées concernent les mois de mars à décembre inclus. Les chiffres

2010 et 2009 s'entendent hors nouvelles acquisitions (Imusa, Asia Fan et Maharaja Whiteline).

Évolution des effectifs par zone géographique

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2011	2010	2009
France	5 904	5 820	5 944
Autres pays Europe occidentale	1 372	1 416	1 405
Europe centrale, CEI, et autres pays	736	727	669
Amérique du Nord	673	726	649
Amérique du Sud	2 818	2 268	2 026
Asie/Pacifique	12 485	12 101	9 970
TOTAL	23 988	23 058	20 663

En deux ans, les effectifs du Groupe ont augmenté de 16 %. Cette variation s'explique principalement par l'accroissement de l'activité et donc des effectifs en Asie/Pacifique, mais également par l'acquisition d'Imusa en Colombie avec un ajout de près de 650 employés à la masse salariale globale.

Mouvements sur les effectifs

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2011	2010 *	2009 *
FRANCE			
Embauches ^(a)	594	477	290
Dont CDD	253	264	204
Dont CDI	341	213	86
Départs ^(a)	503	599	611
Dont licenciements économiques	0	9	1
Dont licenciements pour autres motifs	32	26	38
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	1,00	0,36	0,55
AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE			
Embauches ^(a)	208	250	215
Dont CDD	112	134	101
Dont CDI	96	116	114
Départs ^(a)	235	225	321
Dont licenciements économiques	34	24	99
Dont licenciements pour autres motifs	28	34	34
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	1,87	1,32	1,22
EUROPE CENTRALE, CEI ET AUTRES PAYS			
Embauches ^(a)	153	146	110
Dont CDD	62	68	43
Dont CDI	91	78	67
Départs ^(a)	132	87	153
Dont licenciements économiques	10	0	3
Dont licenciements pour autres motifs	12	5	52
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	14,30	9,55	10,78
AMÉRIQUE DU NORD			
Embauches ^(a)	95	198	148
Dont CDD	17	2	4
Dont CDI	78	196	144
Départs ^(a)	159	128	167
Dont licenciements économiques	48	9	84
Dont licenciements pour autres motifs	34	34	14
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	9,58	11,13	10,22
AMÉRIQUE DU SUD			
Embauches ^(a)	596	670	271
Dont CDD	165	147	97
Dont CDI	431	523	174
Départs ^(a)	657	425	399
Dont licenciements économiques	163	46	199
Dont licenciements pour autres motifs	169	134	71
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	8,54	6,49	3,85

(a) Hors mutations internes.

(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI en 2011.

* Hors Supor.

(Suite du tableau Mouvements sur les effectifs)

(en nombre de personnes)	2011	2010 *	2009 *
ASIE PACIFIQUE			
Embauches ^(a)	9 773	395	255
Dont CDD	9 583	214	165
Dont CDI	190	181	90
Départs ^(a)	9 390	331	323
Dont licenciements économiques	2	3	2
Dont licenciements pour autres motifs	8	5	7
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	14,54	21,74	16,33

(a) Hors mutations internes.

(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI en 2011.

* Hors Supor.

L'intégration de Supor dans les données 2011 et la croissance de ses effectifs engendrent une hausse des CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier.

Répartition des effectifs par type de contrat

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009
FRANCE			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	5 777	5 729	5 875
Dont effectif à plein-temps	89,0 %	88,8 %	88,7 %
Dont effectif à temps partiel	11,0 %	11,2 %	11,3 %
AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	1 365	1 403	1 387
Dont effectif à plein-temps	78,8 %	79,9 %	81,5 %
Dont effectif à temps partiel	21,2 %	20,1 %	18,5 %
EUROPE CENTRALE, CEI ET AUTRES PAYS			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	735	727	669
Dont effectif à plein-temps	93,5 %	93,4 %	96,0 %
Dont effectif à temps partiel	6,5 %	6,6 %	4,0 %
AMÉRIQUE DU NORD			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	673	726	649
Dont effectif à plein-temps	97,3 %	96,4 %	96,9 %
Dont effectif à temps partiel	2,7 %	3,6 %	3,1 %
AMÉRIQUE DU SUD			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	2 769	2 244	1 995
Dont effectif à plein-temps	99,8 %	99,8 %	100,0 %
Dont effectif à temps partiel	0,2 %	0,2 %	0,0 %
ASIE PACIFIQUE			
CDI, CDD ou assimilés ^(a)	12 485	12 102	9 970
Dont effectif à plein-temps	99,9 %	99,6 %	99,5 %
Dont effectif à temps partiel	0,1 %	0,4 %	0,5 %

(a) Données hors apprentissage.

Personnes handicapées

(périmètre Monde)

	2011		2010		2009	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	416	300	435	273	447	290
% de salariés handicapés ^(a)	1,73	5,08	1,88	4,66	2,16	4,88

(a) Rapport entre le nombre de salariés handicapés et l'effectif total inscrit au 31 décembre 2010, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

La hausse des effectifs en Chine, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible (0,18 %), impacte fortement le taux de salariés handicapés du Groupe. Hors Supor, le taux de salariés handicapés est de 3,11 %.

Taux d'absentéisme ^(a)

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009 *
France	3,8	4,1	5,0
Autres pays Europe occidentale	3,0	2,3	3,9
Europe centrale, CEI et autres pays	2,9	1,4	1,9
Amérique du Nord	1,0	2,7	6,8
Amérique du Sud	4,8	3,5	3,4
Asie Pacifique	0,8	0,7	1,1
TOTAL	2,0	2,4	4,1

(a) Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

* Hors Supor.

Cette diminution globale et régulière du taux d'absentéisme depuis trois ans s'explique par les efforts déployés dans les différents pays pour l'amélioration des conditions de travail et l'attention portée au climat social.

Répartition hommes/femmes par classification

(périmètre Monde)

(en %)	2011	2010	2009
HOMMES			
Main-d'œuvre directe	29,2	29,4	28,6
Employés	23,2	23,3	24,0
Managers	6,7	6,5	6,9
TOTAL	59,1	59,2	59,5
FEMMES			
Main-d'œuvre directe	20,0	20,4	20,1
Employés	17,6	17,3	17,3
Managers	3,3	3,1	3,1
TOTAL	40,9	40,8	40,5

Hors Supor, les effectifs de main-d'œuvre directe, hommes et femmes confondus, ne représentent que 34,2 % alors que la part de managers passe à 18 %. En deux ans, sur un périmètre monde, le nombre de femmes managers a augmenté de près de 27 %.

Accords collectifs

(périmètre Monde)

	France	Autres pays d'Europe occidentale	Europe centrale	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Total
2011	31	11	6	10	11	16	85
2010	23	38	6	3	6	14	90
2009	44	34	3	0	10	5	96

Au total, 85 accords collectifs ont été signés en 2011, dont 63,5 % à l'international.

Main-d'œuvre extérieure à la société ^(a)

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009
France	602	567	481
Autres pays Europe occidentale	57	18	55
Europe centrale, CEI et autres pays	78	50	42
Amérique du Nord	201	317	1
Amérique du Sud	1 119	1 083	984
Asie Pacifique	1 177	1 083	872
TOTAL	3 234	3 118	2 435

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

Heures supplémentaires

(périmètre Monde)

2011 : en France, 52 152 heures, soit 29 personnes en équivalent temps plein (ETP) (2010 : 49 969 heures, soit 27 personnes en ETP).

Dans le Monde hors Supor, 387 235 heures, soit 188 personnes en équivalent temps plein (2010 : 420 028 heures, soit 205 personnes en ETP).

Pour la filiale chinoise Supor 6 794 645 heures, soit 3 267 personnes en équivalent temps plein (2010 : 5 429 380 heures soit 2 610 personnes en ETP). Ces chiffres sont liés au contexte local, avec notamment un accroissement de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'Est de la Chine en 2011.

Sécurité : taux de fréquence et de gravité

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009
FRANCE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	86	101	118
Nombre de journées perdues	3 938	5 819	5 244
Taux de fréquence ^(a)	9,96	11,99	14,00
Taux de gravité ^(b)	0,46	0,69	0,62
AUTRES PAYS EUROPE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	11	10	12
Nombre de journées perdues	195	107	99
Taux de fréquence ^(a)	3,03	4,38	4,29
Taux de gravité ^(b)	0,05	0,05	0,04
AMÉRIQUE DU NORD			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	5	5	10
Nombre de journées perdues	101	11	376
Taux de fréquence ^(a)	3,98	4,05	7,80
Taux de gravité ^(b)	0,08	0,01	0,29
AMÉRIQUE DU SUD			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	44	27	23
Nombre de journées perdues	976	407	399
Taux de fréquence ^(a)	7,47	5,91	5,26
Taux de gravité ^(b)	0,17	0,09	0,09
ASIE PACIFIQUE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	71	127	106
Nombre de journées perdues	1 507	2 226	2 577
Taux de fréquence ^(a)	2,07	4,33	4,30
Taux de gravité ^(b)	0,04	0,08	0,10

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

(b) Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.

Le taux de fréquence 2011 sur un périmètre Monde atteint la bonne performance de 4,04 contre 5,73 en 2010. Cette performance globale du Groupe est largement meilleure que les objectifs fixés pour 2011 (taux de fréquence < 6,5 et taux de gravité < 0,30), grâce aux progrès réalisés partout hors acquisitions 2011 par rapport à 2010.

Le taux de gravité global reste à un bon niveau de 0,13. Néanmoins, ce taux moyen dissimule de fortes disparités, notamment entre la France et les autres pays. Ainsi, le taux de gravité en France est fortement impacté par les accidents de type douleurs (muscles ou articulations), moins représentés dans les accidents d'autres pays.

Formation (effectifs et heures)

(périmètre Monde hors Supor)

	2011	2010	2009
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre d'heures de formation ^(a)	269 661	225 029	191 599
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de personnes formées	8 515	8 091	8 168
<input checked="" type="checkbox"/> Dont nombre de femmes	3 270	4 940	5 078
<input checked="" type="checkbox"/> Dont nombre d'hommes	5 245	3 151	3 090
Nombre de personnes formées à la sécurité	3 276	2 801	2 498

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

En 2011, les salariés de la filiale chinoise Supor, toutes classifications confondues, ont bénéficié de 284 416 heures de formation.

Dépenses de formation

(périmètre Monde hors Supor)

(en % de la masse salariale)	2011 ^(a)	2010 ^(b)	2009 ^(b)
France	4,28	2,68	2,53
Autres pays Europe occidentale	1,94	1,00	0,49
Amérique du Nord	1,26	0,90	0,52
Amérique du Sud	2,34	1,58	1,16
Asie/Pacifique	3,13	2,06	1,29
Europe centrale, CEI et autres pays	3,21	1,88	1,50
TOTAL	3,38	2,08	1,85

(a) Coût pédagogique + frais, hors salaires stagiaires.

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

En 2011, les salaires de la main-d'œuvre indirecte ont été intégrés aux dépenses de formation afin de mieux valoriser la réalité des efforts faits par le Groupe dans ce domaine.

Formations Université Groupe SEB (UGS)

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009
Nombre de stagiaires formés	1 591	1 540	1 456
Nombre de sessions	122	161	107
Nombre d'heures de formation ^(a)	35 905	36 700	19 186

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

Montants versés au titre de la participation et de l'intéressement

(périmètre France)

<i>(en milliers €)</i>	2011	2010	2009
Montant de la dotation à l'Intéressement	19 905	16 886	15 500
Montant de la dotation à la Participation	27 697	15 310	22 059
TOTAL	47 602	32 196	37 559

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

1 780 229,50 euros supplémentaires ont été versés en France en octobre 2011, au titre de la prime de partage des profits sur les résultats 2010.

À noter qu'en 2012, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 40,7 millions d'euros. Cette somme intègre la prime mentionnée ci-dessus.



3.3. INFORMATIONS SOCIÉTALES

Activité de la Fondation Groupe SEB

Créée en 2007 pour une durée initiale de 5 ans, la Fondation Groupe SEB a pour mission la lutte contre l'exclusion. Elle apporte son soutien à des projets visant à réinsérer des personnes en difficulté par trois vecteurs : le travail, le logement et l'éducation/formation. Ses statuts ont été renouvelés pour une nouvelle période de 3 ans. Dans la continuité du budget précédent, elle est dotée de 1,8 million d'euros. À l'avenir, elle va s'attacher à renforcer son action à l'international, en lien avec les filiales. En outre, elle met en place des actions de bénévolat et de mécénat de compétences avec la participation de salariés du Groupe.

En 5 ans, la Fondation a soutenu 167 projets dont 84 de grande envergure, conduits par des associations avec qui elle a tissé des liens étroits : par

exemple, Habitat & Humanisme, Envie, la Fondation de la 2^e Chance, la Fondation d'Auteuil ou encore l'Agence du Don en Nature dont elle est membre fondateur. Son action s'enrichit chaque jour de l'implication des salariés : elle compte aujourd'hui plus de 164 bénévoles et une douzaine d'"ambassadeurs" sur les sites français.

En 2011, la Fondation Groupe SEB a soutenu 54 projets (48 en 2010) de natures très diverses dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 550 000 euros en numéraire et 329 000 euros en dons de produits. 14 de ces projets sont nouveaux et engagent le Groupe auprès de publics variés en trajectoires d'insertion : jeunes volontaires en service civique, étudiants, personnes en situation de handicap, sortants de prison...

3.4. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Indicateurs extra-financiers 2011 revus

Le Groupe SEB travaille depuis plusieurs années à améliorer la performance environnementale de ses entités industrielles et logistiques. Le système mondial de management de l'environnement, mis en place en 2003, vise notamment à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à maîtriser la consommation d'eau et d'énergie et la production de déchets.

Les dernières entités ayant rejoint le Groupe s'engagent progressivement dans une démarche de certification environnementale respectant les standards du Groupe SEB. Aujourd'hui, 74,3 % des entités industrielles et logistiques du Groupe sont certifiées ISO 14001, sur un périmètre monde comprenant notamment le siège (par convention), Supor, Imusa et Asia Fan.

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.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent pas les sociétés Supor, Imusa et/ou Asia Fan. Ces données s'entendent hors Maharaja Whiteline, société indienne dans laquelle le Groupe SEB a pris une participation de 55 % fin 2011.

Les données relatives à ces nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents *process* du Groupe.

Consommation de ressources

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2011		2010		2009	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Consommation totale de gaz (en GWh)	148,3	141,0	173,8	165,4	157,8	144,3
Consommation totale de GPL (en tonnes)	818,8	242,6	886,6	267,0	508,3	250,9
Consommation totale d'électricité (en GWh)	158,7	108,0	159,1	107,2	148,4	99,1
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³)	998,0	844,8	1 002,1	846,9	1 026,0	859,4
Consommation totale de fioul hors carburant (en m ³)	31,8	27,7	46,8	38,7	57,3	47,7

L'ensemble des consommations de matières premières indirectes du Groupe a diminué en 2011 par rapport aux autres années.

La consommation de ressources rapportée au nombre de produits finis fabriqués reste équivalente pour l'eau et l'électricité mais a diminué de plus de 14 % pour le gaz (1,65 kWh/PF).

Émissions de gaz à effet de serre

PRODUCTION

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO ₂)	2011	2010	2009
Émissions de gaz à effet de serre	32 946	34 318	30 320

À périmètre constant, les émissions de gaz à effet de serre des entités industrielles et logistiques ont diminué par rapport à 2010, et ce malgré une hausse de la production du Groupe.

En 2011, cet indicateur a été modifié et son périmètre de calcul élargi afin de couvrir les émissions directes de gaz à effet de serre, dites de « scope 1 »,

induites par la combustion d'énergies fossiles, ainsi que les émissions indirectes issues de l'achat d'électricité, et dites de « scope 2 ». Avec ce nouveau calcul, les émissions de gaz à effet de serre des entités industrielles et logistiques du Groupe s'élèvent à 57 426 tonnes équivalent CO₂.

LOGISTIQUE

(périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO ₂)	2011	2010	2009
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	250 325	265 000	305 000

Le Groupe SEB a réalisé en 2011 son troisième bilan des GES (émissions de gaz à effet de serre), liées aux transports des produits, matières et composants. Ce nouveau bilan évalue à une moyenne de 250 325 tonnes équivalent CO₂ les émissions de GES sur un périmètre monde. Les émissions liées aux activités de transport du Groupe ont donc diminué et ce malgré une croissance du chiffre d'affaires. Cet écart s'explique à la fois par les

efforts en éco-logistique des entités du Groupe SEB (amélioration du taux de chargement et utilisation de transports alternatifs notamment), mais également par une amélioration de la précision des calculs (et par conséquent une réduction de l'incertitude liée à la mesure). En effet, alors que près de 60 % des données étaient extrapolées en 2010, seules 26 % le sont en 2011.

Déchets

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2011		2010		2009	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Déchets Non Dangereux (DND) (en tonnes)	12 002	8 343	12 828	8 532	11 110	7 682
DND recyclés hors métaux et boues, traités en filière de recyclage (en %)	82,8	82,5	81,0	82,0	79,0	82,0
<input checked="" type="checkbox"/> Déchets Industriels Dangereux (DID), traités à 100 % (en tonnes)	984 *	885 *	2 096	1 472	1 476	943
Boues de stations d'épuration, mises en décharge de classe II (en tonnes)	3 876	3 836	4 020	3 962	4 265	4 169

* Cet indicateur a été fiabilisé ce qui nous a conduit à exclure les effluents traités en externe et les huiles usagées pour cette année.

En 2011, 82,8 % des déchets non dangereux du Groupe ont été traités en filière de recyclage et 7,4 % valorisés énergétiquement. Le Groupe a également comptabilisé ses déchets métalliques et DEEE * issus des rebuts de production qui s'élèvent respectivement à 6 250 et 320 tonnes pour cette année.

Certification

(périmètre Monde)

	2011	2010	2009
Nombre d'entités certifiables	35	32	32
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 ^(a)	74,3 %	78,0 %	75,0 %

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

Le site de Lagostina (Italie) a été certifié ISO 14001 fin 2011.

NB : Dans ce tableau, les 3 sites de Supor (Chine) et le site d'Imusa (Colombie) qui détiennent cette certification environnementale, remise par un organisme local, ne sont pas considérés comme certifiés ISO 14001 selon les

référentiels du Groupe en vigueur. Un plan d'actions est en cours pour faire évoluer progressivement ces derniers vers les standards du Groupe SEB.

* Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques.

3.5. RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

publiés dans le chapitre Responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Document de Référence 2011 du Groupe SEB

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes de SEB S.A., nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux publiés dans le chapitre Responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Document de référence du Groupe SEB pour l'exercice 2011.

Les indicateurs environnementaux et sociaux sélectionnés (ci-après les « Indicateurs ») sont les suivants ; ils sont identifiés par le symbole dans le document de référence :

■ Volet Environnemental :

- Indicateur « Émissions de gaz à effet de serre des sites industriels et logistiques »
- Indicateur « Émissions de gaz à effet de serre liées aux transports (logistique) »
- Indicateur « Consommation totale de gaz »
- Indicateur « Consommation totale de fioul »
- Indicateur « Consommation totale d'électricité »
- Indicateur « Consommation totale d'eau »
- Indicateur « Déchets industriels dangereux traités »
- Indicateur « Sites couverts par une certification ISO 14001 »

■ Volet Social :

- Indicateur « Effectifs par zone géographique »
- Indicateur « Répartition hommes/femmes par classification »
- Indicateur « Nombre d'accidents du travail avec arrêt »
- Indicateur « Nombre de journées perdues »
- Indicateur « Taux de fréquence des accidents du travail »
- Indicateur « Taux de gravité des accidents du travail »
- Indicateur « Nombre d'heures de formation »
- Indicateur « Nombre de personnes formées » (dont nombre de femmes et dont nombre d'hommes)

Ces Indicateurs ont été préparés sous la responsabilité de la Direction Développement Durable du Groupe SEB conformément au référentiel « Protocole de Reporting Informations DD » utilisé par le Groupe SEB en 2011 et disponible auprès de la Direction Développement Durable du Groupe SEB.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur ces Indicateurs sélectionnés.



Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la norme IFAC - ISAE 3000 « Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information » et selon la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée sur le fait que ces Indicateurs sélectionnés ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

- Nous avons examiné les procédures de reporting élaborées par le Groupe SEB au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible.
 - Au niveau du Groupe :
 - Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données permettant la production des indicateurs environnementaux et sociaux. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes responsables de ces reportings au sein de la Direction Développement Durable, de la Direction Administration du Personnel et Reporting RH, de la Direction Formation et Relations Ecoles, de la Direction Industrie, de la Direction Supply Chain et de la Direction Qualité Normes et Environnement.
 - Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes chargées de la production des indicateurs sociaux et environnementaux au sein de ces différents départements, la correcte application des procédures. Nous avons également effectué des tests de détail consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.
- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités :
 - Mooça – Sao Paulo, Brésil (indicateurs sociaux et environnementaux)
 - Sao Bernardo do Campo – Brésil (indicateurs sociaux et environnementaux)
 - GSF – Lyon, France (indicateurs sociaux)
 - CALOR – Pont Evêque, France (indicateurs sociaux et environnementaux)
 - SEB Développement – Ecully, France (indicateurs sociaux et environnementaux)
 - SSEAC – Shanghai, Chine (indicateurs sociaux et environnementaux)
 - TEFAL – Rumilly, France (indicateurs sociaux et environnementaux)

Cette sélection a été réalisée sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs appliqués aux indicateurs.
- Au niveau des entités sélectionnées :
 - Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données, la bonne compréhension et la correcte application des procédures ;
 - Nous avons effectué des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.

La contribution de ces entités aux indicateurs consolidés du Groupe SEB représente entre 21 % et 25 % pour les indicateurs sociaux et entre 51 % et 78 % pour les indicateurs environnementaux.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de développement durable.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que, d'une part, le processus d'établissement des informations sociales et environnementales et, d'autre part, la sélection d'indicateurs sociaux et environnementaux examinés ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel « Protocole de Reporting Informations DD » utilisé par le Groupe SEB et applicable en 2011.

Neully-sur-Seine, le 19 mars 2012

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit
Bernard Rascle

L'Associé de PricewaterhouseCoopers Advisory
au sein du Département Développement Durable
Sylvain Lambert

4

Commentaires sur l'exercice



4.1. FAITS MARQUANTS 2011

Environnement général	60
Devises	60
Matières premières	61
Première émission obligataire	61
Poursuite du développement dans les pays émergents	61
Création d'une société d'investissement SEB Alliance	62
Extension du site de Supor à Wuhan	62
Le Groupe SEB récompensé	63

4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES 64

Performance produits	65
Performance géographique	66

4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 68

Compte de résultats	68
Bilan	69

4.4. PERSPECTIVES 72

4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A. 73

Faits marquants de l'exercice	73
-------------------------------	----

4.1. FAITS MARQUANTS 2011

Environnement général

Après la crise traversée en 2008-2009, l'année 2010 s'était déroulée dans un environnement général bien plus favorable et avait été marquée par une reprise économique ainsi qu'un niveau de consommation ferme ou en nette progression dans la plupart des marchés, matures ou émergents. 2011 s'est donc ouverte dans un contexte mondial plutôt porteur, même si, dès le premier semestre, des points de vigilance devaient être pris en compte : les graves difficultés rencontrées par plusieurs pays européens (Grèce, Espagne, Portugal...), les troubles sociopolitiques du « printemps arabe » (certes, peu impactants directement sur l'activité du Groupe, mais avec une influence indirecte, notamment à travers le prix du pétrole) ou encore les catastrophes naturelles et industrielles au Japon. À partir du 3^e trimestre, l'environnement macro-économique s'est sensiblement tendu, affecté par une succession de nouvelles préoccupantes et d'indicateurs défavorables parmi lesquels, entre autres, la détérioration sévère de la situation dans les pays européens en crise, la morosité du climat général aux États-Unis et la dégradation de la notation du pays par Moody's et Standard & Poors, des rumeurs de ralentissement en Chine... Ce flux d'informations adverses et les mesures de rigueur engagées se sont traduits dans les marchés matures sus-mentionnés par un fort pessimisme ambiant et un net recul de la confiance des ménages, avec, à la clé, une baisse significative de la consommation. Dans les autres pays, le contexte est resté plus serein mais la demande a toutefois subi un certain fléchissement en Europe occidentale, tandis que la dynamique restait solide dans les nouvelles économies. Cette évolution s'est globalement poursuivie au 4^e trimestre, avec cependant une

mention spéciale pour un rebond de la consommation aux États-Unis à partir du *Black Friday* et autour de Noël.

Dans cet environnement, le marché du Petit Équipement Domestique a connu un 1^{er} semestre tonique, largement tiré par la demande des pays émergents, suivi par un ramollissement de la croissance à partir de l'été, amplifié par le repli observé sur les deux derniers bimestres en Europe. Au final, le marché termine l'année 2011 sur une progression, qui s'est néanmoins atténuée au fil des mois. Sur un plan qualitatif, on observe que la conjoncture de nouveau plus difficile (à l'instar de 2008-2009) se reflète dans le comportement d'achat des consommateurs, avec une orientation accrue vers les produits à bas prix et les promotions. Cette situation se traduit par un contexte concurrentiel avivé, la compétition entre les acteurs du secteur étant intensifiée par celle que mènent les enseignes de la distribution entre elles.

Du côté de la distribution, après les difficultés de 2008-2009, l'assainissement et la « normalisation » de la situation en 2010 a permis d'aborder 2011 dans un climat plus serein. Néanmoins, certains distributeurs demeurent fragiles et le niveau des stocks est géré avec une extrême prudence par la très grande majorité des clients, dans le monde entier. Malgré quelques défaillances et des fermetures – avérées ou annoncées – de magasins, l'exercice 2011 n'a pas été marqué par des sinistres importants, du fait, à la fois, d'une politique commerciale conduite avec discernement et de niveaux d'assurance crédit élevés.

Devises

La volatilité qui a prévalu ces dernières années est restée de mise : si 2008 et 2009 s'étaient caractérisés par un effet parités négatif sur les ventes (- 69 millions d'euros en 2008 et - 63 millions d'euros 2009) en raison de la dépréciation marquée de nombreuses devises face à l'euro, 2010 s'était inscrite en opposition complète avec un impact des devises de + 170 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, du fait de la réappréciation de ces mêmes monnaies envers l'euro, principalement au second semestre. Ce phénomène s'est poursuivi au 1^{er} trimestre 2011, avant de s'inverser brutalement au 2^e et de poursuivre dans cette voie jusqu'à la fin de l'année. In fine, l'effet devises sur les ventes 2011 s'établit à - 26 millions d'euros, montant qui résulte en fait d'évolutions contrastées selon les monnaies et les périodes. Sur la base des taux de change moyens 2011 par rapport à 2010, la plupart des devises se sont affaiblies par rapport à l'euro : c'est le cas notamment de la livre turque (- 14,5 %, avec une accélération de l'effondrement au second semestre), la hryvnia ukrainienne (- 6,7 %), le peso mexicain (- 3,1 %), le zloty polonais (- 3 %) et, dans une moindre mesure, le rouble, la livre sterling et le won coréen (entre - 1,5 % et - 0,6 %). Le dollar américain (- 4,7 % sur

l'année face à l'euro) et le yuan chinois (- 0,2 % sur l'année face à l'euro) ont tous deux eu une évolution très hétérogène selon les trimestres, s'appréciant tout d'abord, puis s'affaiblissant sur deux trimestres avant de connaître un retournement marqué à la hausse sur les trois derniers mois de l'exercice. Quant au real brésilien, après presque deux ans d'appréciation continue, incluant le 1^{er} trimestre 2011, il a marqué le pas à partir du printemps et a poursuivi sa dépréciation jusqu'en fin d'année, aboutissant in fine à une quasi-stabilité sur 12 mois. Enfin, malgré quelques secousses, en parité moyenne 2011/2010, le yen s'est renforcé de 4,9 % par rapport à l'euro. Parmi toutes ces monnaies, les deux plus pénalisantes au plan des ventes 2011 ont été la livre turque et le dollar, le fléchissement de ce dernier ayant en revanche eu un impact favorable sur les achats du Groupe.

La volatilité persistante des parités depuis plusieurs années a un effet perturbateur, parfois positif, parfois négatif, sur l'activité très internationale du Groupe qui s'attache malgré ces aléas, à mettre en œuvre les moyens pour préserver sa rentabilité partout où il est implanté.

Matières premières

L'activité du Groupe est exposée aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Au cours des dernières années, les situations ont été très diverses et contrastées : après un cycle haut en 2007 et début 2008, où les cours avaient atteint des sommets historiques, la crise de fin 2008 et de 2009 avait entraîné un brutal retournement de tendance, avant que l'inflation ne reprenne, dès la fin 2009, se traduisant notamment par une hausse marquée et ininterrompue des prix des métaux. Cette dernière était fortement liée à la reprise économique, et notamment à l'essor rapide de la demande chinoise, qui a provoqué de grosses tensions sur les matières avec des conséquences sur les cours. La dégradation du climat général et le retour à une conjoncture de crise grave mi-2011, avec en particulier des interrogations sur le maintien d'une croissance solide dans les marchés émergents (et plus spécifiquement en Chine), ont impacté fortement les prix à partir de l'été. Les cours des métaux ont ainsi connu un décrochage marqué et soudain à partir de l'été 2011.

Sur l'exercice 2011, la situation inflationniste du 1^{er} semestre, suivie de la chute sur les 4 derniers mois de l'année, aboutit in fine à une hausse du cours de l'aluminium de 10 %, avec une moyenne de 2 395 dollars la tonne (vs 2 173 dollars en 2010). Dans la pratique, le Groupe achète surtout des disques d'aluminium pour lesquels toutes les composantes du prix – cours LME du métal, prime d'accès et valeur ajoutée – ont subi une hausse importante en 2011. Le nickel termine lui aussi l'exercice 2011 sur une note haussière, augmentant de 5 % sur la base d'un cours moyen à 22 800 dollars la tonne (21 800 dollars en 2010). Enfin, le cuivre est globalement resté dans une spirale inflationniste forte de 17 % avec, au final, un cours moyen 2011

de 8 800 dollars la tonne, contre 7 540 dollars en 2010. Le recul des derniers mois n'a donc pas suffi à casser l'augmentation des prix des métaux en base annuelle, pénalisante pour le Groupe. On rappellera néanmoins que, dans l'optique de lisser l'effet de ces variations, le Groupe met en œuvre une politique de couverture pour une partie de ses besoins en métaux.

En ce qui concerne les plastiques, après deux années de forte hausse des prix jusqu'à septembre 2011, la situation s'est détendue sur la fin de l'année 2011. En moyenne, pour autant, l'augmentation des prix des matières plastiques s'établit, selon les catégories, entre 10 et 25 % sur l'année. Le Groupe s'approvisionnant majoritairement en pièces plastiques déjà usinées, l'effet de cette hausse est quelque peu dilué dans les achats.

Pour autant, les prix moyens payés par le Groupe en 2011 pour les matières achetées, les composants et les sous-ensembles seront bien plus élevés qu'en 2010, malgré les couvertures mises en place. Les produits finis externalisés ont vu en outre leurs prix renchérir par l'appréciation du yuan chinois et par les augmentations de salaires en Chine. Conformément aux anticipations du Groupe, l'indice d'achat est donc supérieur en 2011 à celui de 2010, de l'ordre de 3,5 points.

Sur le *brent*, la hausse du cours en 2011 n'a eu qu'une incidence limitée sur les frais de transport maritime qui sont également soumis à la loi de l'offre et de la demande. Compte tenu du ralentissement de la consommation dans certains marchés matures (États-Unis, Europe) et de la mise en place de capacités supplémentaires décidées bien avant 2011, le trafic maritime entre l'Asie et ces deux zones a diminué, entraînant une baisse des prix. Les frets aérien et routier ont pour leur part subi la surcharge fuel (gas oil) et ont connu une tendance plutôt haussière.

Première émission obligataire

Le Groupe a lancé, en mai 2011, sa première émission obligataire pour un montant de 300 millions d'euros, avec une durée de 5 ans (échéance le 3 juin 2016) et un coupon annuel de 4,5 %. L'émission a été largement souscrite (600 millions d'euros), signe de la confiance des investisseurs et de leur appétence pour ces premières obligations émises. Elle permet

au Groupe SEB d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de diversifier ses sources de financement, au-delà des lignes de crédit existantes, en bénéficiant au demeurant d'une opportunité intéressante de financement. Les obligations sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

Poursuite du développement dans les pays émergents

En 2011, le Groupe SEB a poursuivi sa stratégie d'expansion dans les nouvelles économies, avec 3 opérations majeures, dont l'objectif est de renforcer le dispositif international du Groupe et notamment dans les marchés bénéficiant d'un essor rapide et d'un potentiel très significatif à moyen terme.

- À la suite d'un accord signé le 17 décembre 2010 avec la famille fondatrice de l'entreprise, le Groupe SEB a procédé le 28 février 2011 à l'**acquisition de la société colombienne Imusa**, qui fabrique et commercialise des articles culinaires en aluminium, inox et fonte d'aluminium (poêles, casseroles, marmites, cocottes locales dénommées

calderos, autocuiseurs, etc.) ainsi que des articles plastiques alimentaires et ménagers tels que des boîtes de conservation, des ustensiles de cuisine, des thermos... Imusa avait réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros, dont 57 % sur le marché domestique, 28 % aux États-Unis et le solde dans divers marchés d'Amérique Latine. Leader du marché colombien avec deux marques, Imusa et Umco (dédiée davantage à l'entrée de gamme), l'entreprise dispose de deux usines, deux implantations commerciales (Colombie et USA) et emploie environ 1 000 personnes. Elle avait au moment de l'acquisition 12 magasins en propre, auxquels se sont ajoutés deux nouvellement ouverts en 2011. À travers Imusa, le Groupe renforce son leadership en Petit Équipement

Domestique sur un marché colombien très dynamique, où il était déjà n° 1 du petit électroménager avec sa marque Samurai. En outre, il complète et déploie sa présence sur plusieurs autres marchés d'Amérique Latine (Venezuela, Amérique centrale, Équateur, Caraïbes...) et cible, via une offre dédiée et spécifique, la population hispanique aux États-Unis.

Le processus d'intégration a été très rapidement mis en place et a permis de réaliser des avancées déjà importantes en développement produits, production, logistique, systèmes d'information, *reporting* financier ou encore ressources humaines. Dès le mois de septembre, une gamme large de produits électriques, développée en synergie avec le Groupe, a ainsi été lancée sous marque Imusa, venant compléter le positionnement et l'offre produits de Samurai. Les premiers résultats sont très encourageants.

- Le 12 mai 2011, le Groupe a fait **l'acquisition d'une participation majoritaire (65 % du capital) dans la société vietnamienne Asia Fan**, leader national du marché des ventilateurs. 30 % du capital est resté entre les mains de la famille fondatrice et 5 % appartiennent aux salariés. Spécialisée dans la production et la commercialisation de ventilateurs, première catégorie de produits du petit électroménager en Asie du Sud-Est, Asia Fan dispose d'une marque à forte notoriété nationale, AsiaVina. Elle se développe sur un marché vietnamien du Petit Équipement Domestique en plein essor, qui enregistre une progression se situant entre 15 et 20 % par an. Elle apporte une activité complémentaire au déploiement de Supor dans le pays, qui se concentre sur les articles culinaires et les produits électriques culinaires, ainsi qu'une ouverture sur certains autres pays du Sud-Est asiatique. La collaboration entre les équipes locales et le Groupe, de même que les actions d'intégration, ont démarré rapidement et ont déjà porté leurs fruits. Pour mémoire, en 2010, l'entreprise avait réalisé des ventes de quelque 11 millions d'euros, avec une croissance depuis 2 ans de plus de 30 %. L'activité s'appuie sur deux sites industriels et 42 magasins en propre ; l'effectif s'élève à 700 personnes.

- Le 16 décembre 2011, le Groupe SEB a pris **une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline** qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. À l'issue de l'acquisition, il détient 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de son fondateur, Harish Kumar (qui demeure Président Directeur-Général de la société) et de sa famille. Créée en 1976, Maharaja Whiteline est une marque historiquement implantée dans le Nord et l'Ouest de l'Inde. Dans un marché encore très atomisé, mais en croissance annuelle de l'ordre de 15 %, elle fait partie des leaders avec un portefeuille de produits qui couvre plusieurs familles du Petit Équipement Domestique. C'est notamment une marque reconnue en mixeurs broyeurs, appareils emblématiques de l'électrique culinaire en Inde. Pour le Groupe, cette prise de contrôle constitue un point d'entrée décisif dans un marché où son activité était jusque-là négligeable. Elle lui permettra en outre, à travers la mise en œuvre de synergies, de contribuer à l'accélération du développement de Maharaja Whiteline sur son territoire.

La société s'appuie sur un réseau de 330 distributeurs et ses produits sont présents dans plus de 26 000 points de vente. Elle a réalisé sur l'exercice 2010/2011 (clôture comptable au 31 mars) un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros et connaît une croissance annuelle moyenne de 25 %. Elle dispose d'un site de production à Baddi, dans l'état de l'Himachal Pradesh, au nord de l'Inde, et emploie quelque 350 personnes.

- Parallèlement, le 13 décembre 2011, le Groupe SEB a concrétisé le rachat de **20 % supplémentaires du capital de Supor**, acquis auprès de la famille fondatrice Su, au prix de 30 RMB par action. Ce projet avait été annoncé dès février 2011, mais il a dû être soumis à l'examen du MOFCOM (Ministère du Commerce chinois) et de la CSRC (autorité de Bourse chinoise). L'obtention des autorisations a permis de finaliser l'opération qui a représenté un montant total de 406 millions d'euros, réglé le 13 décembre. Ce complément d'acquisition a pour objectif de consolider l'investissement stratégique réalisé dans Supor en 2007 et d'assurer le développement à moyen-long terme de l'entreprise sur la base d'un actionariat solide et stable.

Création d'une société d'investissement SEB Alliance

Dans l'optique d'ouvrir sa politique d'innovation à des technologies nouvelles et externes, le Groupe a créé en mai 2011 une société d'investissement SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 millions d'euros. Cette structure cible les entreprises innovantes à fort contenu technologique dans des domaines tels que : le vieillissement de la population, la préservation du capital-

santé, beauté/bien-être, les nouvelles énergies, les produits connectés et la robotique, le numérique... SEB Alliance a ainsi réalisé son premier investissement en prenant une participation dans la société américaine Key Ingredient, start-up spécialisée dans le développement de solutions numériques pour la cuisine.

Extension du site de Supor à Wuhan

Débutée en mai 2010, l'extension de ce site spécialisé dans la production d'articles culinaires à destination du marché domestique chinois a permis de doubler la capacité de fabrication de l'usine avec des *process* et des lignes de production ultramodernes. À l'issue de sa montée en puissance, Wuhan deviendra ainsi le plus grand site industriel asiatique d'ustensiles

de cuisine, avec pour objectif de satisfaire une demande chinoise en progression vigoureuse, avec un dispositif industriel adapté, moderne, efficace et optimisé. L'investissement total consacré à cette réalisation depuis son démarrage a représenté 500 millions de yuans soit environ 53 millions d'euros. L'effectif du site s'élève à 1 700 personnes.

Le Groupe SEB récompensé

Comme en 2010, le Groupe SEB a reçu en 2011 un certain nombre de distinctions tout au long de l'année dans des domaines variés :

- la politique d'innovation du Groupe a été récompensée en décembre 2011 dans le cadre de la 32^e édition des Trophées de l'Innovation organisées par la revue française LSA. Sur la base d'une sélection, par la rédaction, des meilleures innovations produits, concepts ou plan marketing sur un an, le jury a désigné T. de La Tour d'Artaise lauréat de la catégorie « Industriel de l'année » ;
- le trophée « Éthique et Gouvernance » créé en 2002 par l'École des Dirigeants et Créateurs d'entreprise (EDC) de Paris, récompense chaque année les sociétés engageant des actions remarquables en matière d'éthique et de gouvernance. Le jury est composé de personnalités du monde économique et de l'enseignement supérieur. Le 10 février 2011, le Groupe SEB a remporté le trophée dans la catégorie « Grande entreprise française » sur la base de son investissement dans le développement durable, intégré dans les processus fondamentaux du Groupe, de l'action de la Fondation Groupe SEB pour la lutte contre l'exclusion et de son intérêt porté aux jeunes talents ;
- à l'instar de 2010, la Direction Financière a une nouvelle fois été classée lauréate en France, parmi 1 500 entreprises, par la revue de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion) en partenariat avec Les Echos, avec une mention spéciale pour la gestion des risques, la productivité et le pilotage de la performance ;
- comme en 2010, le Groupe SEB a été classé sur le podium dans le cadre du Grand Prix des Actions 2011 du magazine Mieux vivre votre Argent, obtenant la médaille de bronze (après la médaille d'argent en 2010 et de bronze en 2009) sur la base de ses performances boursières ainsi que de sa responsabilité sociale, sociétale, environnementale et actionnariale.
- enfin, le Groupe est lauréat des trophées du Droit et de la Finance 2011 : dans la catégorie « Management de Directions Juridiques », il a reçu le trophée d'or de la meilleure Direction de la Propriété Industrielle. Ce prix vient chaque année récompenser les entreprises qui font le plus progresser leur profession juridique. En l'occurrence, pour le Groupe, ont été salués en particulier l'organisation originale, à la fois centralisée (pour les brevets) et décentralisée pour les marques et les modèles, la démarche pionnière en matière de veille concurrentielle des brevets et de recherche d'antériorité, et l'accord de rémunération des salariés-inventeurs signé avec les syndicats.

4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

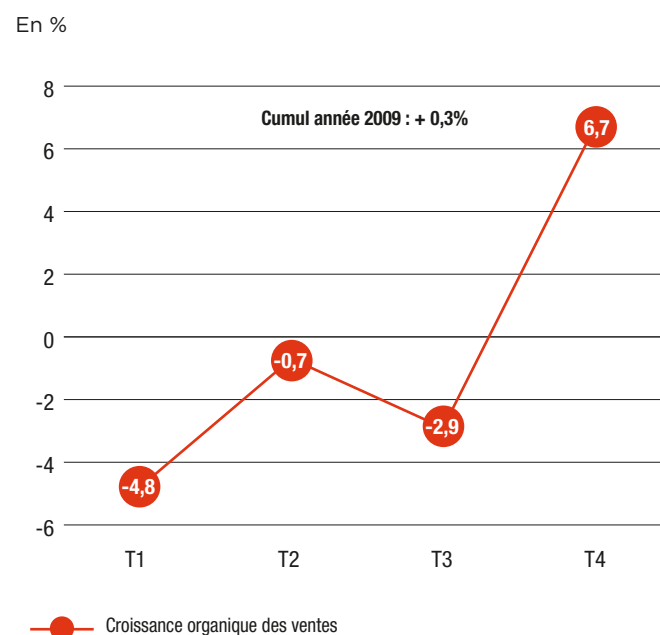
Ventes en millions €	2011	2010	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	706	712	- 0,8 %	- 0,8 %
Autres pays de l'Europe Occidentale	807	787	+ 2,6 %	+ 2,7 %
Amérique du Nord	410	404	+ 1,4 %	+ 0,2 %
Amérique du Sud	427	346	+ 23,5 %	+ 8,5 %
Asie Pacifique	920	764	+ 20,4 %	+ 16,7 %
Europe Centrale, Russie, et autres pays	693	639	+ 8,5 %	+ 12,2 %
TOTAL	3 963	3 652	+ 8,5 %	+ 6,9 %

Ventes en millions €	4 ^e trim. 2011	4 ^e trim. 2010	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	262	260	+ 1,0 %	+ 1,0 %
Autres pays de l'Europe Occidentale	280	291	- 3,7 %	- 3,6 %
Amérique du Nord	139	129	+ 7,8 %	+ 4,1 %
Amérique du Sud	122	106	+ 14,6 %	+ 4,1 %
Asie Pacifique	266	221	+ 20,4 %	+ 14,1 %
Europe Centrale, Russie, et autres pays	233	222	+ 4,9 %	+ 10,7 %
TOTAL	1 302	1 229	+ 6,0 %	+ 4,6 %

Dans un climat macro-économique qui s'est dégradé au fil des mois, marqué au second semestre par la succession de nouvelles préoccupantes et d'indicateurs économiques défavorables ainsi que par l'amplification de la crise européenne, la demande en petit équipement de la maison est restée globalement plutôt bien orientée sur l'exercice. Néanmoins, après un début d'année en croissance solide, la tendance s'est ralentie, notamment en Europe et aux États-Unis, à partir du 3^e trimestre, alors que la très grande majorité des marchés émergents a continué à bénéficier d'une consommation en progression robuste. Géographiquement hétérogène, l'activité s'est déroulée dans un environnement général beaucoup plus concurrentiel et plus promotionnel. On soulignera par ailleurs que 2011 s'est inscrite dans un contexte de base historique forte et exigeante, après une année 2010 particulièrement tonique.

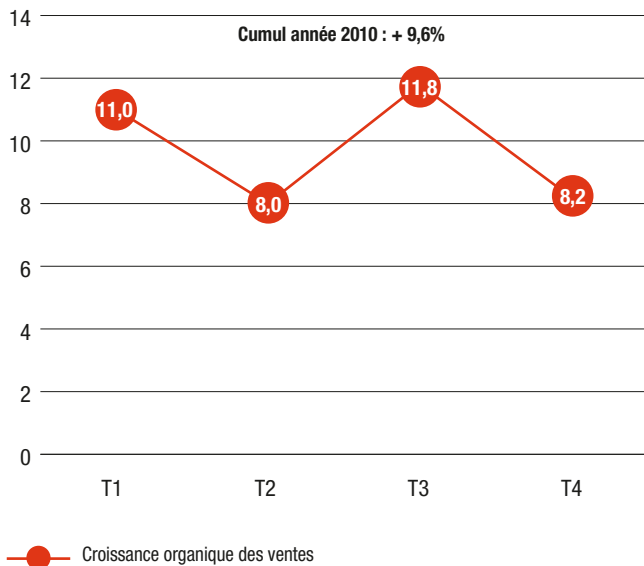
Avec des ventes 2011 s'établissant à 3 963 millions d'euros, le Groupe SEB réalise une progression faciale de 8,5 % et une croissance organique de 6,9 %, globalement en ligne avec ses attentes initiales. Celle-ci recouvre une hausse de 2 % dans les marchés matures et de 14 % dans les nouvelles économies. Le 4^e trimestre s'est finalement avéré plus soutenu qu'anticipé : porté par des ventes de Noël tardives, il s'est achevé sur une croissance à structure et parités constantes de 4,6 %.

Courbe trimestrielle de la croissance organique 2009



Courbe trimestrielle de la croissance organique 2010

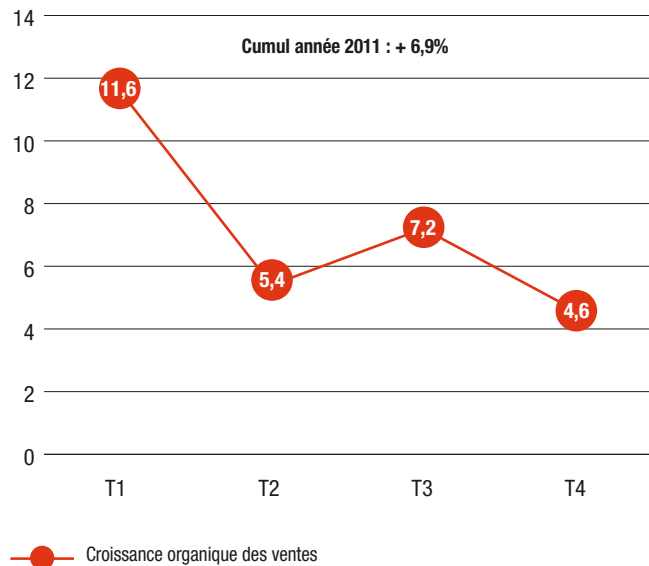
En %



Au-delà de la croissance organique, 2011 a intégré des changements de périmètre : la consolidation des sociétés acquises en cours d'année a généré un chiffre d'affaires additionnel de 87 millions d'euros, Imusa contribuant pour 82 millions d'euros (depuis le 1^{er} mars) et Asia Fan pour 5 millions d'euros (la société est nouvellement consolidée avec effet rétro-actif au 1^{er} juin).

Courbe trimestrielle de la croissance organique 2011

En %



L'environnement monétaire toujours très volatil a engendré en 2011 un effet négatif de 26 millions d'euros sur les ventes de l'année, en opposition aux + 170 millions d'euros enregistrés en 2010. Cet impact défavorable résulte de la dépréciation significative – sur la base des taux de change moyens 2011 par rapport à 2010 – de plusieurs devises face à l'euro, et notamment de la livre turque et du dollar. La fluctuation importante des devises sur la deuxième partie de l'année a conduit le Groupe à pratiquer une gestion active de ses prix, en fonction des pays.

Performance produits

Le Groupe a lancé en 2011 près de 300 nouveaux produits et modèles dont quelques-uns ont souvent servi de locomotives pour l'ensemble de la gamme. Le Groupe capitalise au demeurant sur ces produits champions, s'attachant à les transformer en catégories, à travers un travail en profondeur destiné à exploiter la totalité des applications possibles pour créer ainsi une famille.

La dynamique produits du Groupe ne s'est donc pas démentie en 2011 et, de plus en plus, elle couvre un spectre mondial élargi, avec des produits spécifiquement dédiés à certains marchés.

Parmi les fortes contributions à la croissance organique 2011 du Groupe :

- **la Cuisson électrique** reste sur une dynamique forte. Elle a bénéficié de la poursuite du déploiement international d'Actify (Royaume-Uni, Europe centrale, Canada, USA, Turquie, Australie...), de la croissance continue des cuiseurs à riz, des autocuiseurs électriques et des plaques à induction commercialisés par Supor en Chine, d'un regain d'intérêt pour les machines à pain et d'une progression en grille-pain. La fin d'année a été en outre favorable aux planchas et aux barbecues, notamment sur le marché français. L'activité s'est avérée en revanche toujours difficile en fours, en cuiseurs vapeur et en repas conviviaux ;

- **la Préparation des aliments** a réalisé une performance robuste grâce, avant tout, à la relance de Moulinex en Europe, qui s'est traduite par la constitution d'une gamme de préparateurs culinaires cohérente, tirée par quelques produits « pilotes » comme Fresh Express (qui par ailleurs continue son expansion internationale) ou le robot Masterchef 5000, et appuyée par une campagne publicitaire et des actions marketing et commerciales musclées. Le hachoir à viande a pour sa part été un très gros moteur de croissance en Russie et en Europe Centrale, son succès reposant à la fois sur une gamme large et sur de nouvelles fonctionnalités. S'ajoute à cette dynamique générale le retour gagnant sur le marché des yaourtières, avec de multiples déclinaisons, y compris géographiques, pour tenir compte des habitudes de consommation locales. Cette croissance s'inscrit dans la grande tendance actuelle du « fait maison » et du « manger sain », qui dynamise depuis plus de deux ans le marché mondial des préparateurs culinaires ;

- **l'Entretien de la maison** a confirmé en 2011 sa vitalité avec une nouvelle progression solide des ventes fondée sur le succès continu de la gamme d'aspirateurs Silence Force, relayés par Silence Force Extrême, et des modèles d'aspirateurs balais Air Force, dont le développement européen,

et progressivement international, s'amplifie. Ces avancées constantes se reflètent dans les parts de marché du Groupe, qui ont été largement confortées en Europe et en Turquie, par exemple ;

- **le Confort domestique** est en recul sensible du fait de méventes de ventilateurs liées à des conditions météorologiques très défavorables en Amérique du Sud. La baisse est d'autant plus marquée que l'année 2010 avait été très positive et qu'elle constitue en conséquence une base de comparaison élevée ;
- **la Préparation des boissons** a connu en 2011 une nouvelle année de croissance, dont le principal moteur est resté le café portionné, tiré par les succès continus de Nespresso et de Dolce Gusto, qui confirment leur emprise de plus en plus marquée sur les marchés européens grâce au lancement régulier de nouveaux modèles et qui poursuivent leur expansion internationale (Brésil, Argentine, Russie, Australie, ...). Les ventes de bouilloires ont bénéficié d'une bonne tenue de la demande dans des marchés devenus désormais « traditionnels » comme la Russie ou le Japon (où plus de 2 millions de pièces ont été vendues), mais sont restées sous pression dans plusieurs autres pays ;

- **le Soin du linge** a évolué dans un marché du repassage très contrasté d'un pays à l'autre (atone en Europe, croissance modérée en Asie-Pacifique, repli aux États-Unis, dynamique en Amérique du Sud...) avec, au final, au plan mondial, un marché en légère croissance. Les ventes du Groupe progressent légèrement, sur la base d'un historique 2010 fort, et sont essentiellement tirées par les générateurs vapeur ;
- **les Articles culinaires** ont connu une performance hétérogène certes, mais globalement soutenue à l'international, contrairement à l'activité en France, qui a été pénalisée par une opération de fidélisation concurrente menée par un distributeur. La mise en œuvre de plus en plus systématique d'une politique de couverture large de l'ensemble des segments de marché, de l'entrée jusqu'au haut de gamme, avec un positionnement ciblé marque/canal de distribution, permet au Groupe de renforcer sa présence sur le terrain et d'accroître ses ventes ;
- L'activité **Soin de la personne** doit sa progression en 2011, comme c'était le cas en 2010, à une performance très satisfaisante en appareils de coiffage (sèche-cheveux, lisseurs, *stylers*...) avec des avancées concrètes dans certains pays comme le Brésil ou la Corée. L'année a également été positive en épilation, grâce au succès de nouveaux modèles. Le pesage et la puériculture poursuivent en revanche leur repli.

Performance géographique

DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ 2011 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En France, le marché du petit électroménager s'est inscrit en croissance soutenue au premier semestre, mais a commencé à marquer le pas à l'été, avant de fléchir sur les derniers bimestres. Sur l'ensemble de l'année, la tendance reste cependant positive, portée par l'innovation et par des familles de produits très actives comme les aspirateurs robots, le café portionné, les gros robots culinaires (*kitchen machines*), etc. Pour sa part, le marché des articles culinaires doit sa vigueur exceptionnelle de 2011 (croissance estimée à plus de 25 %) à une opération de fidélisation concurrente menée par un distributeur au 1^{er} semestre. Celle-ci a artificiellement inflaté le marché et fortement pénalisé les ventes de Groupe SEB France ainsi que ses parts de marché au 1^{er} semestre. D'une manière générale, si la demande est restée globalement bien orientée malgré un ralentissement à partir de septembre, le contexte est devenu plus concurrentiel et promotionnel, attisé en outre par une compétition de plus en plus acharnée entre les grandes enseignes de la distribution. Pour autant, malgré cet environnement durci et les difficultés particulières rencontrées avec un important client-distributeur, le Groupe a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires quasiment stable par rapport à 2010, démontrant sa flexibilité ainsi que sa capacité à gagner de nouveaux référencements et à diversifier encore sa base de clients. Si les ventes d'articles culinaires ont fortement souffert de l'opération susmentionnée, avec un recul marqué, plusieurs produits vedettes ont en revanche largement contribué à l'activité 2011 en petit électroménager : les aspirateurs Silence Force et Air Force, les cafetières Nespresso et Dolce Gusto, les gammes petit-déjeuner, les barbecues et planchas... S'y sont ajoutés pour Noël la yaourtière Multidélices, le nouveau *blender* chauffant Soup&Co et les gros robots culinaires Moulinex.

Dans les autres pays de l'Union européenne, le marché du petit équipement de la maison est resté bien orienté au 1^{er} semestre mais la tendance s'est infléchie durant l'été avec une amplification du tassement au 4^e trimestre. Ce repli trouve son origine à la fois dans l'effondrement de la demande en Grèce, en Espagne et au Portugal, suivis par l'Italie, et dans un certain ralentissement de la consommation en Europe du Nord, par un phénomène de contagion. Dans cet environnement qui s'est progressivement tendu, le contexte concurrentiel et promotionnel s'est durci sur l'ensemble des marchés. Malgré une baisse sensible sur les trois derniers mois, les ventes du Groupe progressent sur l'année, bénéficiant de l'avance prise au 1^{er} semestre et de la contribution significative de la relance de Moulinex, qui a apporté un chiffre d'affaires additionnel de quelque 35 millions d'euros. De fait, l'activité a été géographiquement très contrastée en Europe : dans des marchés en complète déconfiture, le Groupe a vu ses ventes décrocher très fortement en Espagne et en Grèce, alors que grâce à la réintroduction de la marque Moulinex, la situation de la filiale portugaise est restée en territoire positif au 1^{er} semestre, mais s'est détériorée ensuite. L'activité en Italie, très dynamique jusqu'à l'été, a quant à elle, subi un retournement brutal de tendance au 3^e trimestre, et s'est inscrite en baisse au 4^e trimestre. Les pays d'Europe du Nord, à l'inverse, terminent l'année sur une croissance soutenue voire solide des ventes malgré un certain ralentissement sur les derniers mois. C'est le cas notamment de l'Allemagne, l'Autriche, la Scandinavie et la Belgique, grâce à la vitalité des produits comme Actifry, les cafetières Nespresso et Dolce Gusto, la gamme d'aspirateurs Silence Force et Fresh Express. Au Royaume-Uni, le Groupe a réalisé des ventes en progression très robuste et de qualité, tout au long de l'année. On soulignera qu'au global, dans un environnement troublé, le Groupe SEB a su préserver ses parts de marché en Europe de l'Ouest.

En Amérique du Nord, l'année 2011 a été marquée par une certaine dualité de l'environnement macro-économique, plutôt favorable au Mexique et au Canada, et plus morose aux États-Unis, où la demande est restée globalement atone, malgré un rebond de la consommation en fin d'année, dynamisée par un « Black Friday » très tonique. D'une manière générale, le marché du Petit Équipement Domestique américain est resté mou, avec une forte orientation prix. Le Groupe SEB y achève l'année 2011 avec des ventes en légère croissance organique, qui intègrent des évolutions hétérogènes selon les trimestres, les familles de produits et les marques. Après trois années difficiles, Krups réalise une performance très positive en 2011, grâce à plusieurs succès en café tandis que Rowenta défend ses positions sur un marché du repassage en déclin. Le Groupe fait en outre des avancées en produits électriques (démarrage d'Actifry, grills, mijoteurs...). En articles culinaires, après quelques années de croissance soutenue ininterrompue, l'activité marque le pas mais le chiffre d'affaires enregistre néanmoins une légère progression, aidé au dernier trimestre par une nette amélioration des ventes d'All-Clad. Au-delà de la légère croissance organique, Imusa USA, consolidée sur 10 mois, a réalisé en revanche une performance solide. Le Groupe a par ailleurs confirmé la vitalité de ses ventes et ses gains de parts de marché au Canada, tant dans les articles culinaires qu'en petit électroménager, où il bénéficie de plusieurs succès commerciaux en repassage et de la réussite confirmée d'Actifry. Au Mexique, l'activité du Groupe a été solide en 2011, mais les ventes ont longtemps été pénalisées par la non-récurrence d'une opération de fidélisation avec un distributeur, qui n'a redémarré qu'au mois d'octobre, contribuant ainsi positivement à un très bon 4^e trimestre et à la consolidation des parts de marché.

En Amérique du Sud, l'environnement général a été contrasté entre le Brésil, où la conjoncture s'est infléchie au fil des trimestres et s'est subitement durcie en décembre, et les autres pays, qui, à l'exception de l'Argentine, ont été au contraire très porteurs. Au Brésil, la forte vitalité de l'économie en début d'année s'est atténuée progressivement, tout en restant à un niveau très satisfaisant, mais le 4^e trimestre a conjugué ralentissement plus sérieux de la consommation et météorologie défavorable aux ventes de ventilateurs. L'activité du Groupe en a été affectée – 2010 constituant un historique élevé –, mais les performances de Dolce Gusto, d'Actifry, du soin de la personne, de Fresh Express, des machines à laver et des articles culinaires ont permis de compenser le manque à gagner en ventilateurs. En parallèle, la montée en puissance des magasins sous enseigne du Groupe ouverts en 2010 apporte une contribution positive à l'activité. En Colombie, dans un contexte de consommation très favorable, l'essor rapide des ventes est porté par l'élargissement de l'offre produits et par la dynamique des magasins Groupe. En outre, suite à l'acquisition de la société Imusa en février, le Groupe a renforcé ses positions en articles culinaires et peut encore davantage jouer la complémentarité de ses marques Samurai, Tefal, Imusa et Rowenta (récemment introduite en soin de la personne). Dans les autres pays du continent où le Groupe est présent, l'activité a été globalement favorable.

En Asie-Pacifique, la croissance du Groupe est généralisée. En Chine, la conjoncture est restée porteuse mais plus volatile. Après un démarrage très vigoureux au 1^{er} trimestre (croissance organique de 38 %), l'activité de Supor s'est « normalisée », progressant de 26 % sur l'année et de 20 % sur le dernier trimestre. Cette croissance est liée à une forte dynamique produits qui s'articule autour d'une rotation rapide de l'assortiment, du lancement

de concepts innovants – comme les plaques à induction ultra-minces ou les cuiseurs à riz et autocuiseurs à induction- et de l'ouverture de nouvelles catégories (articles thermos, ustensiles de cuisine...). Elle résulte aussi de gains réguliers de référencements auprès de grands comptes internationaux et d'enseignes spécialisées ainsi que du déploiement continu des Supor Lifestores. On soulignera par ailleurs le double impact sur les ventes 2011 du Nouvel An chinois, avec des approvisionnements dédiés à la fois au 1^{er} trimestre (pour 2011) et au 4^e trimestre (pour 2012). Au Japon, le contexte macro-économique s'est amélioré au fil des mois, la reconstruction générant de l'activité et de la confiance avec à la clé une reprise de la consommation. Le Groupe a pu bénéficier de ce regain d'enthousiasme et si les ventes ont tenu au 1^{er} semestre, elles ont progressé ensuite, marquées par une croissance soutenue en articles culinaires et en bouilloires et une accélération du développement en préparation des aliments. En Corée, les ventes ont progressé de façon solide et les parts de marché ont été renforcées, alimentées notamment par la création de deux nouveaux piliers de croissance pour le Groupe : la préparation des aliments (Tefal) et le soin de la personne (Rowenta). Enfin, après deux années très difficiles, l'Australie a renoué avec la croissance en 2011, nourrie notamment par l'extension de la gamme et par les succès d'Actifry, de Fresh Express, de l'aspirateur Air Force, des fers et générateurs de vapeur.

En Europe Centrale, Russie et autres pays (Turquie et pays du Moyen-Orient, Afrique...), les marchés ont été globalement porteurs en 2011, avec cependant, une orientation prix accrue. Malgré la dépréciation importante de plusieurs devises face à l'euro et les augmentations de prix pratiquées par le Groupe pour en compenser l'effet, les ventes ont connu une croissance organique robuste sur la zone et les parts de marché ont été généralement consolidées. En Russie, 2011 s'est caractérisée par une consommation ferme, par une situation largement assainie de la distribution et par un contexte concurrentiel très vif en petit équipement de la maison. Pour autant, l'activité du Groupe a connu un essor rapide, qui s'est renforcé au fil des trimestres, reflétant cette demande tonique et le succès des produits vedettes comme les hachoirs à viande, les fers, les articles culinaires, les cafetières Nespresso et Dolce Gusto, la yaourtière MultiDélites, les appareils de coiffure..., tous portés par un soutien publicitaire et marketing important. En Ukraine, la dynamique, extrêmement forte en début d'année, est restée vive, tirée par plusieurs produits champions et par un développement vigoureux, très encourageant, en articles culinaires. A contrario, la dynamique forte des ventes sur les 7-8 premiers mois en Europe Centrale s'est sensiblement atténuée à partir de septembre sous l'effet des perturbations d'activité engendrées par les dépréciations monétaires et du fait d'une base historique devenue plus exigeante au 4^e trimestre. Enfin, en Turquie, la demande est restée forte et les marchés des articles culinaires et du petit électroménager ont enregistré une croissance très solide, à laquelle le Groupe SEB a largement contribué à travers plusieurs produits phares qui tirent l'ensemble de la gamme : Actifry, détournée de sa fonction initiale de « friteuse presque sans huile » et plébiscitée pour sa versatilité, Fresh Express, l'aspirateur Air Force, les autocuiseurs et la yaourtière Yogurtcum, dédiée au marché turc. Les autres marchés export du Groupe ont connu pour leur part une activité très satisfaisante, en progression notable par rapport à 2010.



4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Compte de résultats

À 453 millions d'euros, le **résultat opérationnel d'activité** (anciennement dénommé marge opérationnelle) 2011 du Groupe SEB a progressé de 3,5 % par rapport à 2010, qui constituait une base élevée (pour mémoire, le résultat opérationnel d'activité 2010 était de 438 millions d'euros, en croissance de 23 %). Il représente 11,4 % des ventes (12 % en 2010 et 11,2 % en 2009), le repli du taux, largement anticipé et annoncé, étant très essentiellement lié au mix géographique des ventes : le taux de marge opérationnelle d'activité, en % du chiffre d'affaires, est en effet inférieur dans les pays émergents à celui des pays matures. En conséquence, la croissance rapide de la part des pays émergents dans les ventes consolidées entraîne une certaine dilution de la marge opérationnelle à l'échelle du Groupe.

Pour autant, le résultat opérationnel d'activité est en croissance en valeur. Cette évolution favorable est liée à un ensemble de facteurs dont les effets, positifs au final, ont toutefois été hétérogènes :

- la bonne tenue globale de la consommation, malgré la crise avérée dans certains pays et le ralentissement observé à partir de l'été dans certaines zones, ainsi que les gains de parts de marché, se sont traduits par l'accroissement des volumes vendus, avec à la clé un bon niveau de production industrielle et une absorption des coûts satisfaisante. Le phénomène n'est toutefois pas aussi marqué qu'en 2010 (effet de plus de 150 millions d'euros), qui avait bénéficié d'une très forte reprise d'activité industrielle après une année 2009 de crise mondiale. L'effet volume sur le résultat opérationnel d'activité 2011 est de + 76 millions d'euros ;
- l'effet prix-mix s'inscrit en retrait de 32 millions d'euros, traduisant une certaine stabilisation de la situation après un 1^{er} semestre à - 27 millions d'euros. Cette baisse résulte notamment d'opérations promotionnelles plus nombreuses et d'ajustements de prix dans certains marchés, qui ont annulé l'effet des augmentations de prix ciblées réalisées par ailleurs. Elle reflète également l'effet dilutif sur le mix de la forte dynamique des ventes dans les nouvelles économies ;
- le surcoût sur les achats par rapport à 2010 s'est établi à 59 millions d'euros et reflète l'augmentation des coûts de matières premières (métaux et plastiques) et des produits externalisés. Cette hausse, anticipée, n'a pas pu être compensée par un effet devises positif de 26 millions d'euros, qui intègre notamment l'impact favorable sur les achats d'une parité 2011 dollar/euro plus faible en moyenne qu'en 2010 ;
- l'accroissement des frais d'intervention est limité et provient principalement d'un renforcement des investissements en innovation (130 millions d'euros incluant le marketing stratégique et la R&D) et des moyens commerciaux (incluant le développement des magasins sous enseigne du Groupe), cruciaux pour garantir la dynamique produits et améliorer en permanence la présence en linéaires et l'animation de l'offre dans les points de vente. Les frais généraux ont été contenus et ont bénéficié des progrès continus en matière de SAV et d'une nouvelle réduction des coûts d'entreposage

(hors variation de périmètre). Enfin, après une année 2010 marquée par des investissements publicitaires massifs (143 millions d'euros contre 95 millions d'euros en 2009), dans un contexte de marchés porteurs et réceptifs, la conjoncture plus compliquée en 2011 a conduit le Groupe à réduire ses engagements en la matière. Ainsi, après un 1^{er} semestre encore élevé du fait de l'accompagnement de la relance de Moulinex, la baisse est intervenue en particulier au 4^e trimestre, qui se comparait en outre avec un 4^e trimestre 2010 extrêmement puissant au plan publicitaire. In fine, le Groupe a consacré 128 millions d'euros à l'investissement publicitaire en 2011, représentant 3,2 % du chiffre d'affaires.

En outre, le résultat opérationnel d'activité bénéficie d'un effet périmètre et de la contribution des sociétés nouvellement acquises (5 millions d'euros) : Imusa, consolidée depuis le 1^{er} mars, et Asia Fan, consolidée depuis le 1^{er} juin.

Le résultat d'exploitation passe de 349 millions d'euros en 2010 (9,6 % des ventes) à 400 millions d'euros en 2011 (10,1 % des ventes). Cette progression de près de 15 % excède largement celle du résultat opérationnel d'activité. Elle s'explique d'une part, par un montant d'Intéressement et de Participation inférieur à celui de 2010 (44 millions d'euros en 2011 contre 50 millions d'euros en 2010) du fait de la non-récurrence en France de la performance exceptionnelle de 2010. Elle est liée, d'autre part, à un poste Autres Produits et Charges beaucoup moins pénalisant qu'en 2010 : - 9 millions d'euros contre - 38,5 millions d'euros, avec en particulier :

- des provisions pour charges de restructuration limitées à 6 millions d'euros (15 millions d'euros en 2010) et composées de plusieurs opérations de faible ampleur ;
- des dépréciations d'actifs également plus faibles (13 millions d'euros en 2011 vs 18 millions d'euros en 2010), portant sur des réajustements concernant des sites industriels et, compte tenu des incertitudes de 2012, d'une dépréciation complémentaire de la survaleur d'All-Clad (à hauteur de 7 millions d'euros), dont la reprise pourrait s'avérer fragile dans une conjoncture sans doute encore difficile ;
- divers autres éléments, dont notamment une plus-value réalisée sur la cession d'un terrain au Brésil qui s'est élevée à 14 millions d'euros. Engagée depuis longtemps mais finalisée en début d'année, cette vente a in fine bénéficié de conditions favorables, conjuguant appréciation foncière et raffermissement du real brésilien.

Le résultat financier s'établit à - 27 millions d'euros, alors qu'il était de - 16 millions d'euros en 2010. Cette augmentation, issue essentiellement de la charge d'intérêts, a deux origines : d'une part, elle est due à l'accroissement de la dette moyenne, qui reste cependant modéré (passant de 195 millions d'euros en 2010 à 261 millions d'euros en 2011) car l'effet des acquisitions de début d'année (Imusa et Asia Fan) est limité et le rachat des 20 % supplémentaires au capital de Supor, beaucoup plus impactant,

est intervenu fin décembre, sans conséquence marquante sur le niveau de l'endettement moyen annuel. D'autre part, l'alourdissement du résultat financier est lié au taux moyen de financement, qui s'est accru. En effet, net de l'impact mathématique défavorable de la trésorerie de Supor et compte tenu du placement à faible rémunération pendant plusieurs mois du produit de l'emprunt obligataire émis en mai, le taux de financement apparent du Groupe a augmenté, passant de 4,6 % à 6,4 %. Le taux de financement calculé sur la dette brute progresse moins vite (de 2,9 % à 4 %) et reflète essentiellement l'augmentation de la part des financements de long terme dans la dette.

Bilan

Les capitaux propres consolidés s'élevaient au 31 décembre 2011 à 1 362 millions d'euros (1 571 millions d'euros au 31 décembre 2010), incluant une contribution des intérêts minoritaires de Supor pour 123 millions d'euros, contre 173 millions d'euros un an auparavant. Cette évolution est à mettre au compte de divers facteurs, avec en particulier :

- des écarts de conversion à hauteur de 40 millions d'euros, qui émanent surtout, sur la fin de l'exercice, du raffermissement du dollar et du yuan face à l'euro – alors que d'autres devises se sont plutôt dépréciées – et de l'impact induit sur la valorisation de la quote-part de la situation nette des filiales dans les pays concernés ;
- le résultat de la période pour 261 millions d'euros au total, diminué des dividendes versés en 2011 au titre de l'exercice 2010, soit 67 millions d'euros (56 millions d'euros au titre de 2009) ;
- l'impact négatif sur les fonds propres du rachat de 20 % additionnels du capital de Supor, car, conformément à la nouvelle norme sur la comptabilisation des transactions avec des minoritaires, l'intégralité du prix payé vient désormais en déduction directe des fonds propres.

Ces fonds propres s'entendent nets des actions SEB autodétenues, dont le montant a augmenté en 2011 suite à des rachats en Bourse du fait d'un contexte boursier jugé propice. À fin 2011, SEB S.A. détenait 2 331 797 actions d'autodétention, contre 1 980 698 actions un an auparavant.

Par ailleurs, **la dette financière nette** au 31 décembre 2011 s'élève à 673 millions d'euros contre 131 millions d'euros à fin 2010. Cette augmentation significative s'explique très essentiellement par le financement par endettement de plusieurs acquisitions courant 2011 : la société colombienne Imusa en février, Asia Fan au Vietnam en mai, Maharaja Whiteline en Inde en décembre, de même que le rachat auprès de la famille fondatrice Su de 20 % supplémentaire du capital de la société chinoise Supor, déjà détenue à 51,3 %. Cette dernière opération a représenté le montant le plus important (406 millions d'euros) et elle est par conséquent

Le résultat net part du Groupe s'élève à 235 millions d'euros, en progression de presque 4,5 % par rapport à 2010 (220 millions d'euros). Il s'entend après une charge d'impôt de 112 millions d'euros, représentant un taux de 30 %, sensiblement supérieur à celui de 26,9 % de 2010. Cet accroissement s'explique à la fois par un alourdissement de l'impôt sur les sociétés en France (36,1 % contre 34,4 % en 2010) et par la diminution progressive, année après année, de l'impact favorable des impositions à l'étranger. Il intègre également la part des minoritaires au bénéfice de Supor, qui vient en déduction pour 26 millions d'euros (23 millions d'euros en 2010).

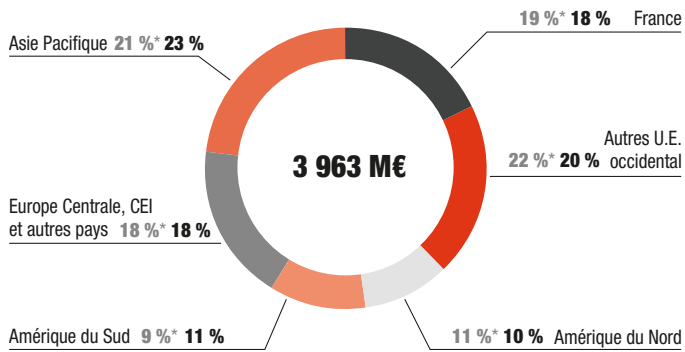
celle qui a le plus impacté la dette de fin d'année. Par ailleurs, le besoin en fonds de roulement d'exploitation s'est élevé à fin 2011 à 1 014 millions d'euros (soit 25,6 % des ventes) en augmentation sensible par rapport aux 875 millions d'euros de fin 2010 (24 % des ventes). Cette évolution est le fait d'un accroissement des stocks et des créances clients, dans un contexte de marché qui s'est durci, notamment sur les derniers mois de l'année. Enfin, les décaissements liés aux restructurations se sont élevés à 18 millions d'euros (30 millions d'euros en 2010) et les rachats d'actions propres ont coûté 34 millions d'euros (contre des ventes et donc des rentrées de 33 millions d'euros en 2010).

Sur la base d'une dette nette de 673 millions d'euros, le ratio d'endettement s'élève à 49 % au 31 décembre 2011 (8 % à fin 2010) et le ratio dette financière/EBITDA passe de 0,29 à fin décembre 2010 à 1,33 au 31 décembre 2011. La situation financière du Groupe, après les acquisitions réalisées en 2011, reste donc tout à fait saine et laisse une marge de manœuvre importante en matière de financement. Il n'en demeure pas moins que le Groupe s'attachera en 2012 à générer un niveau de trésorerie qui lui permettra, hors autres opérations de croissance externe éventuelles, de réduire son endettement, comme il l'a fait de façon systématique par le passé.

Les investissements 2011 se sont élevés à 131 millions d'euros, en baisse par rapport à 2010, année au cours de laquelle le Groupe avait procédé à des investissements importants en Chine (capacité accrue pour le site de Wuhan et montée en puissance du site de Shaoxing). D'une manière générale, les investissements sont principalement 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 et au développement des magasins sous enseignes propres du Groupe.

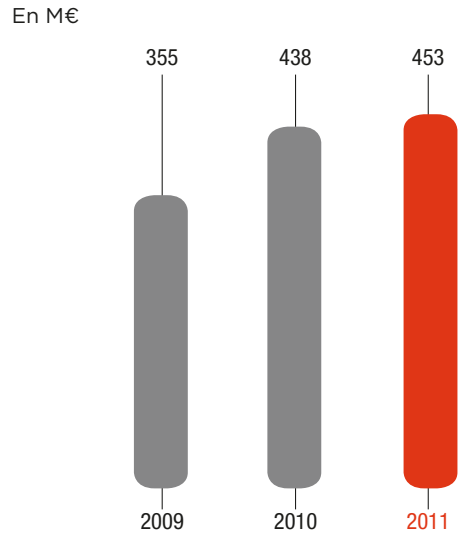


Répartition géographique des ventes 2011

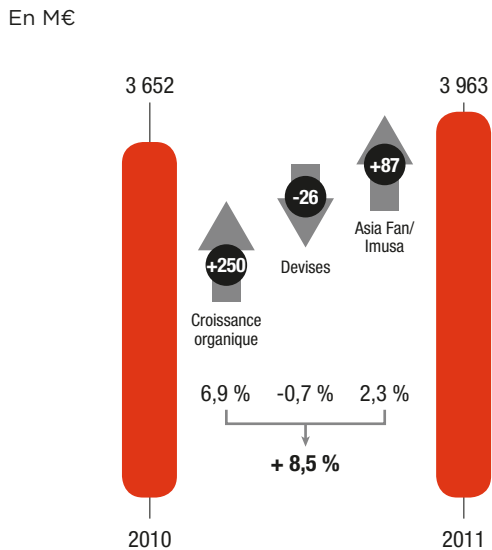


* Chiffres 2010

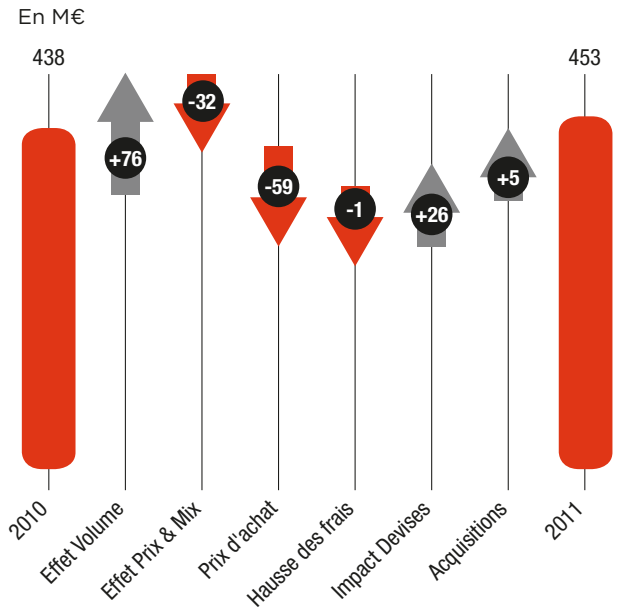
Évolution du résultat opérationnel d'activité



Évolution des ventes 2011/2010

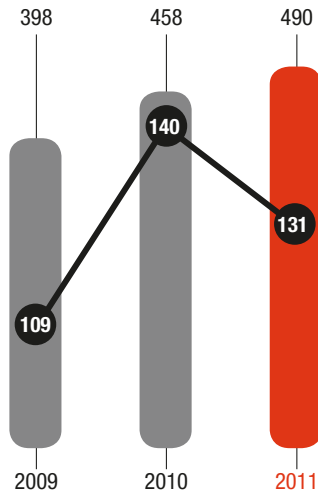


Construction du résultat opérationnel d'activité



Autofinancement et investissements

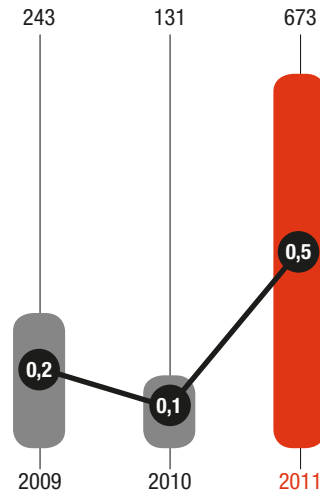
En M€



● Investissements
■ Capacité d'autofinancement

Dettes financière nette et ratio d'endettement

En M€



● Ratio dette nette / fonds propres
■ Dettes nettes au 31/12



4.4. PERSPECTIVES

Dans une conjoncture porteuse, marquée par la reprise ou la bonne tenue des marchés, le Groupe SEB avait enregistré en 2010 des performances exceptionnellement élevées. Malgré cette base de comparaison exigeante et un certain ralentissement de la conjoncture à partir du 3^e trimestre, le Groupe a pu réaliser une nouvelle progression solide de ses ventes en 2011 et a amélioré ses résultats à tous les niveaux. 2011 a été en outre une année de forte dynamique avec en particulier :

- la relance réussie de la marque Moulinex en Europe ;
- la poursuite du renforcement de la présence du Groupe dans les nouvelles économies à croissance rapide par des acquisitions et des prises de contrôle en Colombie, au Vietnam et en Inde ;
- l'acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor ;
- l'ouverture confirmée de la politique d'innovation à travers la création d'une société d'investissement, SEB Alliance ;
- la diversification des modes de financement du Groupe avec le lancement du premier emprunt obligataire...

Après ces deux très bons exercices 2010 et 2011, 2012 s'ouvre sur une conjoncture incertaine et des enjeux importants au plan mondial.

L'environnement macro-économique reste volatil et contrasté et la visibilité est très réduite quant à la tenue de la consommation en Europe, l'évolution des prix des matières premières, celle des parités monétaires, etc. La priorité du Groupe sera donc de gérer avec rigueur et détermination cette année aux nombreux aléas, en s'appuyant sur la solidité de son modèle économique et en continuant à travailler dans une optique de long terme.

Parmi les objectifs de 2012, le Groupe s'attachera plus particulièrement à maintenir une croissance organique de ses ventes, tirée essentiellement par une demande qui devrait rester solide dans les pays émergents, mais qui risque d'être globalement faible dans les pays matures. Il défendra voire confortera ses parts de marché à travers l'extension continue de son offre, de nouveaux gains de référencements chez les distributeurs et en tablant sur sa dynamique produits et sur le succès de ses prochains lancements. Il poursuivra une politique de gestion active de ses prix et de strict contrôle de ses coûts. La conjugaison de ces actions devrait permettre au Groupe d'assurer une bonne résistance de son résultat opérationnel d'activité.

Par ailleurs, le Groupe visera en 2012 l'amélioration de son besoin en fonds de roulement et un accroissement de sa génération de trésorerie.

4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A.

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 : 141,0 millions d'euros (73,3 millions d'euros en 2010) ;

■ en charges :

- la rémunération des services rendus par SEB Développement, filiale de SEB S.A., pour un montant de 3,2 millions d'euros (3,0 millions d'euros en 2010).

Depuis le 1^{er} 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 77,8 millions d'euros (45,7 millions d'euros en 2010).

Faits marquants de l'exercice

RENÉGOCIATION DU CRÉDIT SYNDIQUÉ

Le crédit syndiqué non utilisé d'une valeur nominale de 456,1 millions d'euros à échéance 2011 a fait l'objet d'une renégociation avec les banques du pool : BNP Paribas, Citibank, Commerzbank, Crédit Agricole, HSBC, Natixis et Société Générale. Le nominal de ce nouveau crédit, à taux variable, est de 560 millions d'euros pour une nouvelle durée de 5 ans.

ÉMISSION OBLIGATAIRE

Le 26 mai 2011, le Groupe a procédé au lancement de sa première émission obligataire portant sur un montant de 300 millions d'euros pour une durée de 5 ans et une échéance le 3 juin 2016. Le coupon annuel s'élèvera à 4,5 % par an. Les chefs de file de l'opération sont BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Natixis, et Société Générale. Les obligations sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT SEB ALLIANCE

Dans l'optique d'anticiper les évolutions du marché du Petit Equipement Domestique et d'ouvrir sa politique d'innovation à des technologies et des savoir-faire nouveaux et externes, SEB SA a créé une société d'investissement, SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 M€. SEB Alliance a réalisé son premier investissement dans le domaine du numérique et des produits connectés, en prenant une participation majoritaire (60%) dans la société américaine Key Ingredient.

DÉPRÉCIATION COMPLÉMENTAIRE DES TITRES GROUPE SEB MOULINEX

La société a procédé à une dépréciation complémentaire des titres de Groupe SEB Moulinex pour 26 millions d'euros. À la clôture, la provision pour dépréciation sur les titres de cette filiale s'élève à 50 millions d'euros.

5

Comptes consolidés



5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

76

5.2. RATIOS CONSOLIDÉS

77

5.3. ÉTATS FINANCIERS

78

Compte de résultat consolidé

78

État du résultat global consolidé

78

Bilan consolidé

79

Tableau des flux de trésorerie consolidés

80

Évolution des capitaux propres consolidés

81

5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

83

Chiffres au 31 décembre en millions d'euros

83

5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

136

Opinion sur les comptes consolidés

136

Justification des appréciations

136

Vérification spécifique

137

5

5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2011	2010	2009	2008	2007 ^(f)	2006 ^(f)	2005 IFRS ^{(c) (f)}	2004 IFRS ^(b)	2004 ^(b)	2003	2002 ^(a)
RÉSULTATS											
Ventes France	705	712	685	668	640	595	591	624	636	660	660
Ventes hors de France	3 258	2 940	2 491	2 562	2 230	2 057	1 872	1 665	1 703	1 688	1 836
Ventes totales	3 963	3 652	3 176	3 230	2 870	2 652	2 463	2 289	2 339	2 348	2 496
Résultat opérationnel d'activité (anc. Marge opérationnelle)	453	438	355	342	301	262	262	261	248	234	217
Résultat d'exploitation	400	349	248	279	237	153	183	187	175	196	143
Résultat net revenant à SEB S.A.	235	220	146	152	145	87	102	131	123	148	118
Amortissements et provisions pour dépréciation	114	117	124	110	88	97	114	85	91	86	95
Frais de personnel ^(d)	664	627	549	563	540	534	516	499	506	514	536
Intéressement, participation et abondement	44	50	33	38	33	26	29	34	34	36	51
EBITDA ^(e)	515	468	372	388	329	247	291	270	259	278	230
EBITDA ajusté ^(h)	510	488	416	394	351	324	323	310	296	279	252
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)											
Capitaux propres après affectation	1 299	1 512	1 169	992	814	770	757	644	642	557	471
Dette financière nette	673	131	243	649	658	422	423	331	331	189	327
Actif immobilisé	1 453	1 249	1 163	1 184	1 060	766	773	679	624	476	481
Investissements	131	140	109	116	92	85	99	99	87	99	85
Stocks et en-cours	702	635	466	615	528	517	450	386	387	359	415
Clients	828	733	627	646	627	646	630	552	552	544	580
Effectifs au 31 décembre (en unités)	24 927	23 058	20 663	18 879	13 048	13 741	14 396	14 500	14 500	14 690	15 780
ACTIONS (en €) ⁽ⁱ⁾											
Nombre total d'actions émises (en milliers)	49 952	49 952	49 952	50 912	50 881	51 057	50 940	51 228	51 228	46 347	46 317
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	47 886	47 414	46 477	47 326	48 620	48 610	48 888	48 468	48 468	48 369	48 306
Résultat net ajusté dilué par action ^(g)	4,78	4,55	3,13	3,18	2,92	1,78	2,07	2,67	2,52	3,02	2,42
Revenu net ^(g)	1,25	1,17	1,04	0,94	0,93	0,85	0,80	0,80	0,80	0,76	0,65
Rendement net de l'action (en %) ^{(f) (g)}	2,15	1,51	2,62	4,38	2,26	2,37	2,61	3,04	3,04	2,52	2,56
Cours extrêmes : + haut ^(g)	82,15	82,78	40,53	44,00	48,15	38,07	30,88	35,73	35,73	32,12	29,11
+ bas ^(g)	52,0	39,15	16,44	19,71	35,33	26,70	26,10	24,45	24,45	20,92	18,48
Cours au 31 décembre	58,12	77,73	39,70	21,46	41,33	35,87	30,67	26,30	26,30	30,00	25,64
Capitalisation boursière (en millions €)	2 903,2	3 882,8	1 983	1 093	2 103	1 831	1 562	1 347	1 347	1 529	1 306
Moyenne des transactions journalières en actions	143 151	107 282	88 830	117 527	127 638	75 681	63 243	87 183	87 183	85 608	74 664

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

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

(c) Avec Lagostina depuis le 1^{er} mai 2005 et Panex depuis le 1^{er} 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 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 non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

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

5.2. RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2011	2010	2009	2008	2007	2006 ^(d)	2005 ^(c)	2004 IFRS ^(b)	2004	2003	2002 ^(a)	2001
RATIOS DE RENTABILITÉ												
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	14,93	18,06	15,69	18,85	17,71	10,88	14,83	21,90	20,60	29,33	23,66	15,79
Résultat net/Ventes	5,92	6,04	4,59	4,69	5,04	3,28	4,13	5,72	5,26	6,33	4,71	3,99
RATIOS FINANCIERS												
(Dette financière – disponibilités)/Capitaux propres avant affectation	49,41	8,34	22,52	71,64	76,12	51,70	52,85	48,14	48,28	31,64	64,65	81,43
Frais financiers nets/Ventes	0,69	0,44	0,86	1,50	1,21	1,15	1,02	0,54	0,33	0,33	0,37	1,11
(Dette financière – disponibilités)/EBITDA ajusté (en valeur)	1,32	0,27	0,59	1,65	1,87	1,30	1,31	1,07	1,11	0,68	1,30	1,83
RATIOS D'INVESTISSEMENT ^(e)												
Investissement/Ventes	3,55	3,86	3,44	3,60	3,20	3,21	4,03	4,33	3,71	4,20	3,40	4,37

(a) Avec nouvelles filiales Moulinex.

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

(c) Avec Lagostina depuis le 1^{er} mai 2005 et Panex depuis le 1^{er} juin 2005.

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

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

5.3. ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Produits des activités ordinaires (note 3)	3 963,3	3 651,8	3 176,3
Frais opérationnels (note 4)	(3 510,0)	(3 213,9)	(2 820,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ^(a)	453,3	437,9	355,4
Intéressement et participation (note 5)	(43,9)	(50,4)	(33,5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	409,4	387,6	321,9
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(8,9)	(38,5)	(73,8)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	400,5	349,0	248,1
Coût de l'endettement financier (note 7)	(19,1)	(12,0)	(22,6)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(8,1)	(3,9)	(4,6)
Résultat des entreprises associées		0,0	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	373,3	333,1	220,9
Impôt sur les résultats (note 8)	(112,4)	(89,5)	(58,1)
RÉSULTAT NET	260,9	243,6	162,8
Part des minoritaires (note 20)	(26,4)	(23,2)	(16,8)
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	234,6	220,4	146,0
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTIONS (EN UNITÉS)			
Résultat net de base par action (note 9)	4,90	4,65	3,14
Résultat net dilué par action (note 9)	4,78	4,55	3,13

(a) Anciennement dénommé « Marge opérationnelle ».

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

État du résultat global consolidé

(en millions €)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Résultat net avant part des minoritaires	260,9	243,6	162,8
Écarts de conversion	39,4	111,6	8,2
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(8,5)	7,6	41,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	30,9	119,2	49,9
TOTAL DES GAINS ET PERTES	291,8	362,8	212,7
Part des minoritaires	(41,4)	(39,0)	(12,0)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	250,4	323,8	200,7

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF (en millions €)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Goodwill (note 10)	464,5	409,1	386,6
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	445,7	398,7	372,2
Immobilisations corporelles (note 11)	475,5	426,5	391,4
Participations dans les entreprises associées (note 13)			
Autres participations (note 13)	57,4	0,6	0,5
Autres actifs financiers non courants (note 13)	9,5	7,9	7,2
Impôts différés (note 8)	38,2	40,2	38,1
Autres créances non courantes (note 17)	7,7	4,2	5,0
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	0,3	2,5	0,0
ACTIFS NON COURANTS	1 498,7	1 289,7	1 201,0
Stocks et en-cours (note 15)	702,2	635,5	466,3
Clients (note 16)	828,4	733,9	627,1
Autres créances courantes (note 17)	71,6	59,4	48,1
Impôt courant	57,6	26,8	15,1
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	7,8	14,1	5,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	196,0	236,6	307,8
ACTIFS COURANTS	1 863,5	1 706,3	1 469,6
TOTAL ACTIF	3 362,2	2 996,0	2 670,6
PASSIF (en millions €)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Capital (note 19)	50,0	50,0	50,0
Réserves consolidées (note 19)	1 281,7	1 409,9	1 140,1
Actions propres (note 19)	(93,3)	(61,7)	(108,8)
Capitaux propres Groupe	1 238,4	1 398,2	1 081,3
Intérêts minoritaires (note 20)	123,4	173,1	138,8
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 361,8	1 571,3	1 220,1
Impôts différés (note 8)	79,0	54,9	55,3
Provisions non courantes (note 21)	127,6	120,0	111,3
Dettes financières non courantes (note 24)	534,1	201,8	301,1
Autres passifs non courants (note 23)	26,8	23,7	23,7
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	1,5	0,3	2,7
PASSIFS NON COURANTS	769,1	400,7	494,1
Provisions courantes (note 21)	62,1	78,3	86,9
Fournisseurs (note 23)	515,6	494,4	398,0
Autres passifs courants (note 23)	238,7	250,8	195,7
Impôt exigible	66,7	24,6	18,0
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	16,1	5,8	11,1
Dettes financières courantes (note 24)	332,1	170,1	246,7
PASSIFS COURANTS	1 231,3	1 024,0	956,4
TOTAL PASSIF	3 362,2	2 996,0	2 670,6

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	234,6	220,4	146,0
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11)	113,0	117,6	123,6
Variation des provisions (note 21)	(14,4)	(4,2)	17,6
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25)	7,5	(8,4)	7,1
Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2)	5,0	6,2	6,0
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	(14,0)	1,8	0,4
Autres éléments	0,1		0,1
Résultat part des minoritaires (note 20)	26,4	23,2	16,8
Charge d'impôt exigible et différé (note 8)	112,4	89,4	58,1
Coût de l'endettement financier net (note 7)	20,1	12,0	22,6
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ^(a)	490,4	458,0	398,3
Variation des stocks et en-cours (note 15)	(41,9)	(138,6)	155,9
Variation des clients (note 16)	(83,1)	(67,4)	31,3
Variation des fournisseurs (note 23)	9,6	82,1	28,1
Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23)	(23,4)	35,0	24,8
Impôts versés	(89,7)	(100,9)	(58,3)
Intérêts nets versés	(20,1)	(12)	(22,5)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	241,8	256,1	557,6
Encaissements sur cessions d'actifs (note 11)	21,7	20,9	6,5
Investissements corporels (note 11)	(111,9)	(120,6)	(92,2)
Investissements logiciels et incorporels (note 10)	(18,6)	(20,2)	(17,0)
Autres investissements financiers (note 13)	(1,0)	0,3	0,4
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2)	(103,1)		0,0
Incidence des autres variations de périmètre (note 2)			0,1
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(212,9)	(119,6)	(102,2)
Variation de la dette financière non courante (note 24)	332,2	(99,3)	87,6
Variation de la dette financière courante (note 24)	101,3	(80,1)	(419,4)
Transactions entre actionnaires (note 20)	(407,9)		0,7
Mouvements sur actions propres (note 19.4)	(34,4)	33,4	8,8
Dividendes versés, y compris minoritaires	(66,8)	(55,9)	(50,2)
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(75,7)	(201,9)	(372,5)
Incidence des variations de taux de change	6,1	(5,8)	0,3
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(40,7)	(71,2)	83,2
Trésorerie en début d'exercice (note 18)	236,6	307,8	224,6
Trésorerie en fin d'exercice (note 18)	196,0	236,6	307,8

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

Évolution des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
AU 31 DÉCEMBRE 2008	50,9	107,9	872,3	25,5	(150,7)	905,9	131,6	1 037,5
Résultat net de la période			145,9			145,9	16,9	162,8
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			41,7	13,0		54,7	(4,8)	49,9
<i>Total des gains et pertes</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>187,6</i>	<i>13,0</i>	<i>0,0</i>	<i>200,6</i>	<i>12,1</i>	<i>212,7</i>
Distribution de dividendes			(45,4)			(45,4)	(4,8)	(50,2)
Augmentation de capital		0,7				0,7		0,7
Diminution de capital						0,0		0,0
Mouvements actions propres	(0,9)	(29,7)			41,9	11,3		11,3
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(2,5)			(2,5)		(2,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions			6,0			6,0		6,0
Autres mouvements			4,7			4,7	(0,1)	4,6
AU 31 DÉCEMBRE 2009 (NOTE 19)	50,0	78,9	1 022,7	38,5	(108,8)	1 081,3	138,8	1 220,1
Résultat net de la période			220,4			220,4	23,2	243,6
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			7,6	95,8		103,4	15,8	119,2
<i>Total des gains et pertes</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>228,0</i>	<i>95,8</i>	<i>0,0</i>	<i>323,8</i>	<i>39,0</i>	<i>362,8</i>
Distribution de dividendes			(51,2)			(51,2)	(4,7)	(55,9)
Augmentation de capital						0,0		0,0
Diminution de capital						0,0		0,0
Mouvements actions propres					47,1	47,1		47,1
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(9,0)			(9,0)		(9,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions			6,2			6,2		6,2
Autres mouvements			(1,4)	1,4		0,0		0,0
AU 31 DÉCEMBRE 2010 (NOTE 19)	50,0	78,9	1 195,3	135,7	(61,7)	1 398,2	173,1	1 571,3
Résultat net de la période			234,5			234,5	26,4	260,9
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(8,5)	24,4		15,9	15,0	30,9
<i>Total des gains et pertes</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>226,0</i>	<i>24,4</i>	<i>0,0</i>	<i>250,4</i>	<i>41,4</i>	<i>291,8</i>
Distribution de dividendes			(58,4)			(58,4)	(8,4)	(66,8)
Augmentation de capital						0,0		0,0
Diminution de capital						0,0		0,0
Mouvements actions propres					(31,6)	(31,6)		(31,6)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,9)			(1,9)		(1,9)
Option de souscription ou d'achat d'actions			5,0			5,0		5,0
Autres mouvements ^(a)			(348,5)	25,2		(323,3)	(82,7)	(406,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2011 (NOTE 19)	50,0	78,9	1 017,5	185,3	(93,3)	1 238,4	123,4	1 361,8
Dividendes proposés au titre de 2011			(62,4)			(62,4)		(62,4)
2011	50,0	78,9	955,1	185,3	(93,3)	1 176,0	123,4	1 299,4

(a) La ligne Autres mouvements contient essentiellement en 2011 l'impact du rachat de 20 % des intérêts minoritaires de ZJ Supor par le Groupe en date du 13 décembre 2011.

SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	83	Note 19.3.	Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	111
Note 1.1.	Périmètre et critères de consolidation	84	Note 19.4.	Actions propres	111
Note 1.2.	Conversion des états financiers et des transactions en devises	84	NOTE 20	INTÉRÊTS MINORITAIRES	111
Note 1.3.	Recours à des estimations	84	NOTE 21	AUTRES PROVISIONS	112
Note 1.4.	Principes et méthodes d'évaluation appliqués	85	Note 21.1.	Garantie après vente	113
Note 1.5.	Présentation du compte de résultat	89	Note 21.2.	Litiges en cours et autres risques	113
NOTE 2	ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	90	Note 21.3.	Provision pour restructuration	113
Note 2.1.	Opérations de l'année 2011	90	NOTE 22	AVANTAGES AU PERSONNEL	113
Note 2.2.	Opérations de l'année 2010	91	Note 22.1.	Hypothèses retenues	113
Note 2.3.	Opérations de l'année 2009	91	Note 22.2.	Détails des engagements	115
NOTE 3	INFORMATION SECTORIELLE	92	Note 22.3.	Charges comptabilisées	116
Note 3.1.	Par zone d'implantation d'actifs	92	Note 22.4.	Évolution de la provision sur l'exercice	116
Note 3.2.	Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation	95	Note 22.5.	Évolution des engagements	117
NOTE 4	FRAIS OPÉRATIONNELS	95	Note 22.6.	Évolution et détail des fonds investis	118
NOTE 5	FRAIS DE PERSONNEL	95	Note 22.7.	Départs anticipés de certains salariés	118
NOTE 6	AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	96	NOTE 23	FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS	119
Note 6.1.	Charges de restructuration et d'adaptation	96	NOTE 24	DETTES FINANCIÈRES	119
Note 6.2.	Dépréciation d'actifs	97	Note 24.1.	Endettement financier brut	119
Note 6.3.	Divers et réalisation d'actifs	98	Note 24.2.	Endettement financier net	121
NOTE 7	RÉSULTAT FINANCIER	98	NOTE 25	JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	121
NOTE 8	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	99	Note 25.1.	Instruments financiers	121
Note 8.1.	Charge d'impôt	99	Note 25.2.	Dérivés	123
Note 8.2.	Analyse de la charge d'impôt	99	Note 25.3.	Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	124
Note 8.3.	Impôts différés au bilan	99	NOTE 26	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	124
Note 8.4.	Autres informations	100	Note 26.1.	Gestion des risques	124
NOTE 9	RÉSULTAT NET PAR ACTION	101	Note 26.2.	Risque de marché	124
NOTE 10	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	101	Note 26.3.	Risque de liquidité	128
NOTE 11	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	104	Note 26.4.	Risque de crédit	128
NOTE 12	CONTRATS DE LOCATION	106	NOTE 27	DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES	128
NOTE 13	PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	107	NOTE 28	ENGAGEMENTS HORS BILAN	129
Note 13.1.	Participations	107	Note 28.1.	Opérations spécifiques	129
Note 13.2.	Autres actifs financiers non courants	107	Note 28.2.	Opérations courantes	129
NOTE 14	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS	107	NOTE 29	FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS	130
NOTE 15	STOCKS ET EN-COURS NETS	107	Note 29.1.	Faits exceptionnels et litiges	130
NOTE 16	CLIENTS	108	Note 29.2.	Passifs éventuels	130
NOTE 17	AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES	108	NOTE 30	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	131
NOTE 18	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	108	Note 30.1.	Entreprises associées et non consolidées	131
NOTE 19	CAPITAUX PROPRES	109	Note 30.2.	Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	132
Note 19.1.	Composition du capital social	109	NOTE 31	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS	132
Note 19.2.	Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites	109	NOTE 32	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2011 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)	133
			Note 32.1.	Sociétés consolidées par intégration globale	133
			Note 32.2.	Entreprises associées	135
			Note 32.3.	Sociétés non consolidées	135

5.4. 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).

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 17 février 2012.

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 2011 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2010 et 2009 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2011. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm). Il comprend les normes 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).

Nouveaux textes d'application obligatoire

L'application obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2011 des normes, amendements et interprétations suivants est sans impact significatif sur les états financiers du Groupe :

- IAS 24 révisée – Informations relatives aux parties liées : cette norme révisée clarifie la notion de relation tripartite et élargie le champ des informations à communiquer aux engagements et non plus seulement aux opérations comptabilisées ;
- amendement à IAS 32 – Instruments financiers : cet amendement concerne principalement le classement des droits de souscription émis dans une autre devise que la monnaie fonctionnelle de l'émetteur ;
- amendement à IFRIC 14 : actifs de régimes à prestations définies et obligation de financement minimum : cet amendement précise que lorsqu'un régime d'avantages destiné au personnel requiert des cotisations minimales, un tel paiement d'avance doit être comptabilisé en tant qu'actif, de même que tout autre paiement d'avance ;
- IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres : Cette interprétation précise les modalités de comptabilisation de l'échange total ou partiel d'un passif financier contre des instruments de capitaux propres ;

- amendement à IFRS 1 : Exemption partielle pour les nouveaux adoptants de l'information comparative selon IFRS 7 ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (mai 2010) : ces amendements concernent principalement des clarifications liées à l'application d'IFRS 3 révisée Regroupements d'entreprises et IAS 27 révisée, la présentation des états financiers (IAS 1) et notamment des informations à fournir sur la variation des autres éléments du résultat global.

Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2012 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à application anticipée en 2011. Ces textes ne devraient toutefois pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe, à l'exception de l'amendement à IAS 19 présenté ci après :

- amendement à IFRS 7 Instruments financiers – informations à présenter en annexe : cet amendement précise en cas de transferts d'actifs financiers, que l'information présentée devra permettre de comprendre la relation existant entre les actifs transférés non décomptabilisés et les passifs associés et d'évaluer la nature des implications continues sur les actifs décomptabilisés et les risques associés ;
- amendement à IAS 1 Présentation des autres éléments du résultat global : cet amendement impose de présenter distinctement les éléments qui seront ultérieurement reclassés au compte de résultat et ceux qui ne seront pas recyclés en résultat ;
- amendement à IAS 12 impôt sur le résultat : cet amendement concerne l'évaluation des impôts différés relatifs à certains actifs évalués à la juste valeur et ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe ;
- amendement à IAS 19 avantages du personnel : cet amendement élimine la possibilité de différer la comptabilisation de tout ou partie des écarts actuariels selon la méthode du corridor (au 31/12/2011, les écarts actuariels non reconnus sont des pertes de 30,2 millions d'euros), précise la présentation des variations de la valeur de l'engagement net, supprime la notion de résultat attendu sur les actifs et impose de nouvelles

informations à présenter en annexe. Cette norme sera d'application rétrospective à compter du 1^{er} janvier 2013 ;

Note 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

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

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Au 31 décembre 2011, aucune société n'est mise en équivalence.

Certaines sociétés répondant aux critères énoncés ci-dessus ne sont pas 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 32.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

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

1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

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

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

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

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

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

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;

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

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

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

1.2.2. Conversion des transactions en devises

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

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 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).

Note 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 sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwills* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de

la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

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

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

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22.1), des impôts différés (note 1.4.9), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 10), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.10 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).

Note 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

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

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

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* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation.

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

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

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

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine 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 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 amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente 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 liée.

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

1.4.4. Instruments financiers

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

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés 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 participations, 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.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

1.4.8. Titres autodétenus

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

1.4.9. 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, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

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

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une réelle probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

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

1.4.10. 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

Note 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

1.5.1. Produits des activités ordinaires

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

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

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

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

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

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

1.5.2. Résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle) et frais opérationnels

Le Groupe utilise le résultat opérationnel d'activité comme principal indicateur de performance. Le résultat opérationnel d'activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les charges et produits d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel d'activité diminué de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

1.5.4. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les charges et produits d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 6) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ;
- les charges d'*impairment* des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très exceptionnels (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux 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.

1.5.6. Résultat par action

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

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

NOTE 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2011

Imusa

L'acquisition d'IMUSA s'est finalisée le 28 février 2011 par la réussite de l'Offre Publique d'Achat et le retrait de la cote du marché colombien de cette société. Au 28 février 2011, le Groupe SEB détenait ainsi près de 99 % des actions du groupe colombien.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

IMUSA, spécialisée dans le Petit Équipement Domestique, fabrique et commercialise des articles culinaires (représentant 2/3 de ses ventes) ainsi que des produits plastiques alimentaires et ménagers. Elle détient des positions de premier rang en Colombie tout en déployant son activité au-delà de ses frontières domestiques, notamment vers d'autres pays d'Amérique Latine et aux États-Unis. Avec près de 1 000 collaborateurs, IMUSA dispose de deux sites de fabrication en Colombie à Copacabana et Rionegro et d'une dizaine de magasins répartis sur tout le territoire colombien.

L'estimation provisoire au 31 décembre 2011 de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 28 février 2011 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	28 février 2011
Actifs immobilisés ^(a)	55,7
Stocks	16,9
Clients et autres créances	20,0
Dette nette	(53,3)
Fournisseurs et autres dettes	(6,6)
Autres passifs (y compris Impôts différés)	(20,8)
ACTIF NET TOTAL	11,9
POURCENTAGE DE DÉTENTION	99 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	11,8
intérêts minoritaires	0,1
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE IMUSA	44,2
<i>Goodwill</i>	32,4

(a) Dont valeur de la marque « IMUSA en Colombie » valorisée par des experts indépendants pour 20 millions d'euros et « IMUSA aux USA » pour 5,3 millions d'euros.

Le *goodwill* comptabilisé selon la méthode du *goodwill* partiel, représente principalement des parts de marché et des synergies attendues notamment en termes de performances industrielles, de flux logistiques et de développement produits qui ne peuvent pas être reconnues séparément.

Au 31 décembre 2011, la contribution d'IMUSA dans le CA du Groupe s'est élevée à 81,7 millions d'euros (10 mois).

Par ailleurs en date du 28 décembre 2011, la société IMUSA a absorbé les sociétés ARFEL et Groupe SEB Colombie. S'agissant d'une simple restructuration juridique, cette fusion est sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Asia Fan

En mai 2011, le Groupe SEB a pris le contrôle de la société vietnamienne Asia Fan, leader national du marché des ventilateurs. Suite à cette acquisition, le Groupe détient 65 % de la société, 30 % des actions restant entre les mains de la famille fondatrice et 5 % entre celles de salariés.

En 2010, Asia Fan a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 11 millions d'euros. L'entreprise dispose de deux sites industriels et emploie 700 personnes.

L'estimation provisoire au 31 décembre 2011 de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 mai 2011 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	31 mai 2011
Actifs immobilisés ^(a)	2,0
Stocks	2,1
Clients et autres créances	0,8
Trésorerie nette active	0,2
Fournisseurs et autres dettes	(1,2)
Autres passifs (y compris Impôts différés)	(0,3)
ACTIF NET TOTAL	3,6
POURCENTAGE DE DÉTENTION	65 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	2,3
intérêts minoritaires	1,3
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE ASIA FAN	8,6
<i>Goodwill</i>	6,5

(a) La marque Asia Fan n'a pas encore été valorisée ; elle le sera en 2012.

Le *goodwill* provisoire d'Asia Fan a été déterminé selon la méthode du *goodwill* partiel.

Au 31 décembre 2011, la contribution d'Asia Fan dans le CA du Groupe s'est élevée à 5,1 millions d'euros (7 mois).

Renforcement de la participation dans la société Supor

Le Groupe a concrétisé le rachat de 20 % supplémentaires du capital de Supor, acquis auprès de la famille fondatrice Su, au prix de 30 RMB par action. L'opération a été finalisée le 13 décembre 2011 et a représenté un montant total de 406 millions d'euros, réglé le même jour.

Cette opération s'est traduite par une diminution des capitaux propres de 406 millions d'euros et un transfert d'une partie des réserves minoritaires au Groupe pour un montant de 83 millions d'euros.

Maharaja Whiteline

Le Groupe SEB a pris, le 16 décembre 2011, une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Créée en 1976, Maharaja Whiteline est une société dont la marque est historiquement implantée dans le Nord et l'Ouest de l'Inde. Dans un marché encore très atomisé, elle fait partie des leaders avec un portefeuille de produits qui couvre plusieurs familles du Petit Équipement Domestique. Maharaja Whiteline est notamment une marque reconnue en mixeurs broyeurs, appareils emblématiques de l'électricité culinaire en Inde. La société s'appuie sur un réseau de 330 distributeurs et ses produits sont présents dans plus de 26 000 points de vente. Elle a réalisé sur l'exercice 2010/2011 ⁽¹⁾ un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros, et connaît une croissance annuelle moyenne de 25 %.

Elle dispose d'un site de production à Baddi, dans l'état de l'Himachal Pradesh, au nord de l'Inde, et emploie quelque 350 personnes.

Suite à cette acquisition, le Groupe SEB détient 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de son fondateur, Harish Kumar et de sa famille. Harish Kumar demeurera Président-Directeur Général de la société.

Compte tenu de la date de prise de contrôle, la participation dans cette société est présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé. L'impact de la non-consolidation de cette participation a été jugé non significatif sur les états financiers consolidés annuels.

La valorisation de cette participation tient notamment compte d'une clause de complément de prix à échéance 2013 assise sur un niveau d'EBITDA et estimée provisoirement à ce jour à 2 millions d'euros. Par ailleurs, si la participation des fondateurs devenait inférieure à 25 % du capital, ceux-ci pourraient sortir du capital de la société au profit du Groupe SEB selon des conditions prévues par le biais d'un accord croisé revenant à un échange

de *put* et de *call*. Cette condition n'étant pas remplie au 31 décembre 2011, cette clause contractuelle est sans impact sur les comptes consolidés.

Autres opérations

PRISE DE PARTICIPATION DANS KEY INGREDIENT

Dans l'optique d'anticiper les évolutions du marché du Petit Équipement Domestique et d'ouvrir sa politique d'innovation à des technologies et des savoir-faire nouveaux et externes, le Groupe SEB a créé une société d'investissement, SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 millions d'euros, qui sera à la fois un instrument de veille technologique et une structure d'investissement. Cette société est désormais consolidée.

C'est dans le domaine du numérique et des produits connectés que SEB Alliance a réalisé son premier investissement, en prenant une participation majoritaire (60 %) dans la société américaine Key Ingredient.

Key Ingredient est une start-up américaine basée à Austin (Texas) et spécialisée dans le développement de solutions numériques pour la cuisine. Son chiffre d'affaires 2011 est inférieur à 2 millions d'euros.

Compte tenu du caractère non significatif de son activité, la société Key Ingredient n'est pas intégrée dans les comptes consolidés du Groupe.

FUSION GROUPE SEB MEXICANA ET VISTAR.

La fusion de ces deux entités mexicaines est une simple restructuration juridique sans aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Note 2.2. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2010

Le Groupe n'a procédé à aucune acquisition ni aucune cession de filiale consolidée en 2010. Le seul changement intervenu dans le périmètre de consolidation sur cette période concerne la filialisation de la branche péruvienne intégrée jusqu'ici dans les comptes de Groupe SEB Colombie. Cette opération interne qui s'est traduite par la création d'une nouvelle filiale consolidée par intégration globale « Groupe SEB Peru » a été sans impact sur les comptes consolidés.

Note 2.3. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2009

Le Groupe n'a procédé à aucune acquisition ni aucune cession de filiale consolidée en 2009. Le seul changement intervenu dans le périmètre de consolidation sur cette période concerne la filiale Groupe SEB Retailing qui est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2009 alors qu'elle était mise en équivalence dans les comptes consolidés de l'exercice 2008. Ce changement de méthode de consolidation n'a pas d'incidence significative sur les comptes.

(1) Exercice clos le 31 mars.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

Note 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
2011								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	705,6	791,5	394,6	426,5	909,5	664,6		3 892,3
Produits externes	304,5	41,4	0,6	16,6	748,4	264,8	(1 305,3)	71
TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 010,1	832,9	395,2	443,1	1 657,9	929,4	(1 305,3)	3 963,3
<i>Résultat</i>								
Résultat opérationnel d'activité *	108,2	44,5	0,2	27,3	178,7	100,7	(6,2)	453,4
Résultat d'exploitation	59,8	40,9	(8,3)	37,4	176,7	100,2	(6,2)	400,5
Résultat financier								(27,2)
Part du résultat net dans les entreprises associées								0
Impôt sur résultat								(112,4)
RÉSULTAT NET								260,9
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	595,1	434	390	435,3	1 109,5	311,2	(279,6)	2 995,5
Actifs financiers	-	-	-	-	-	-	-	270,9
Actifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	95,8
ACTIF TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	3 362,2
Passifs sectoriels	423,8	250,3	62	100,9	256,1	110,9	(233,1)	970,9
Dettes financières	-	-	-	-	-	-	-	883,8
Passifs d'impôts	-	-	-	-	-	-	-	145,7
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	1 361,8
PASSIF TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	3 362,2
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	67,7	5,7	3,5	16,3	45,9	1,5		140,6
Dotations aux amortissements	55,7	8,2	3,9	11,3	19,6	1,6		100,3
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0	4,2	7,2	0,3	2,1			13,8

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, CEI et autres pays ».

* Anciennement marge opérationnelle.

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Gruppe	Total
2010								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	711,7	770,7	386,8	344,1	660,2	614,2		3 487,7
Produits externes	635,9	46,5	0,8	12,1	756,2	6,4	(1 293,8)	164,1
TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 347,6	817,2	387,6	356,2	1 416,4	620,6	(1 293,8)	3 651,8
<i>Résultat (b)</i>								
Résultat opérationnel d'activité *	137,0	48,7	(6,3)	28,7	125,8	111,0	(6,9)	438,0
Résultat d'exploitation	81,5	44,3	(22,9)	21,8	123,3	107,9	(6,9)	349,0
Résultat financier								(15,9)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(89,5)
RÉSULTAT NET								243,6
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	637,9	469,1	339,4	303,6	961,1	241,3	(285,1)	2 667,3
Actifs financiers								261,7
Actifs d'impôts								67,0
ACTIF TOTAL								2 996,0
Passifs sectoriels	425,1	279,1	54,7	100,2	239,9	109,0	(240,8)	967,2
Dettes financières								378,0
Passifs d'impôts								79,5
Capitaux propres								1 571,3
PASSIF TOTAL								2 996,0
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	59,4	7,4	5,0	19,1	47,2	2,7		140,8
Dotations aux amortissements	59,9	8,2	3,8	9,1	17,4	1,6		100,0
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	3,6		14,7					18,3

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, CEI et autres pays ».

(b) L'affectation 2010 de l'élimination des profits internes par zones géographiques a été corrigée afin de permettre une meilleure comparabilité de l'information sectorielle communiquée.

* Anciennement marge opérationnelle.

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
2009								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	684,7	706,1	342,4	259,5	596,9	529,8		3 119,4
Produits externes	557,7	44,2	0,6	14,6	477,0	4,9	(1 042,1)	56,9
TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 242,4	750,3	343,0	274,1	1 073,9	534,7	(1 042,1)	3 176,3
<i>Résultat</i>								
Résultat d'exploitation	38,9	(0,7)	(28,6)	19,9	127,3	91,3		248,1
Résultat financier								(27,2)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(58,1)
Résultat net								162,8
BILAN CONSOLIDÉ								
<i>Actifs sectoriels</i>	567,9	443,0	319,4	245,2	758,1	200,7	(237,6)	2 296,7
Actifs financiers								320,7
Actifs d'impôts								53,2
Actif total								2 670,6
PASSIFS SECTORIELS	381,4	266,0	42,5	70,7	177,6	78,8	(201,4)	815,6
Dettes financières								561,7
Passifs d'impôts								73,2
Capitaux propres								1 220,1
PASSIF TOTAL								2 670,6
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	60,8	9,0	2,2	8,0	28,1	1,2		109,3
Dotations aux amortissements	58,4	8,3	3,8	8,4	13,8	1,3		94,0
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	4,3	5,0	20,4					29,7

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, CEI et 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 totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone, par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

Note 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION

(en millions €)	2011	2010	2009
France	705,4	711,7	685,3
Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	806,7	786,9	728,3
Amérique du Nord	410,1	404,4	348,9
Amérique du Sud	427,9	345,7	261,5
Asie/Pacifique	919,6	764,0	599,9
Europe centrale, CEI et autres pays	693,6	639,1	552,4
TOTAL	3 963,3	3 651,8	3 176,3

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, CEI et autres pays ».

NOTE 4 FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2011	2010	2009 retraité
Achats (matières et marchandises)	(1 861,6)	(1 632,7)	(1 414,1)
Main-d'œuvre directe	(128,4)	(126,7)	(125,4)
Frais de transports	(71,3)	(64,9)	(22,1)
Autres frais industriels	(334,2)	(322,3)	(305,4)
SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES	(2 395,5)	(2 146,6)	(1 867,0)
Frais de recherche et développement	(63,5)	(60,0)	(50,0)
Publicité	(128,2)	(143)	(95,2)
Frais commerciaux et administratifs	(922,8)	(864,3)	(808,7)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(3 510,0)	(3 213,9)	(2 820,9)

Courant 2010, le Groupe avait procédé à une refonte de son plan de compte qui avait entraîné un reclassement de certains frais (essentiellement logistiques) en coût des ventes venant ainsi modifier la structure de la marge

brute. Ce reclassement n'avait pas eu d'incidence sur le résultat opérationnel d'activité publié (anciennement dénommé marge opérationnelle).

NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL

(en millions €)	2011	2010	2009
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(456,0)	(429,3)	(381,2)
Charges sociales	(116,1)	(112,6)	(104,1)
Charges de retraite	(42,3)	(39,3)	(38,3)
Services rendus pour la période	(7,1)	(7,6)	(5,0)
Intéressement et participation des salariés	(43,9)	(50,4)	(33,5)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(665,4)	(639,2)	(562,1)

Répartition par zone géographique 2011	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie *	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(370,5)	(76,0)	(39,5)	(61,6)	(90,6)	(27,2)	(665,4)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 868	1 407	681	2 816	12 871	265	23 908

* Hors Asia Fan.

Répartition par zone géographique 2010	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(368,3)	(74,4)	(41,5)	(53,5)	(77,2)	(24,3)	(639,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 859	1 430	693	2 142	11 794	250	22 168

Répartition par zone géographique 2009	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(343,7)	(72,9)	(34,6)	(39,1)	(51,7)	(20,1)	(562,1)
Effectif moyen inscrit (en unités)	6 077	1 461	638	1 997	9 313	227	19 713

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, CIE et autres pays ».

Classifications (en %)	2011	2010	2009
Main-d'œuvre directe	49,2	49,8	48,6
Employés	40,8	40,6	41,4
Managers	10,0	9,6	10,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0

NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions €)	2011	2010	2009
Charges de restructuration et d'adaptation	(5,6)	(15,0)	(41,3)
Dépréciation d'Actifs	(13,5)	(18,4)	(29,7)
Divers et réalisation d'actifs	10,2	(5,1)	(2,8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(8,9)	(38,5)	(73,8)

Note 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

2011

Les charges de restructuration s'élèvent à 5,6 millions d'euros en 2011 et proviennent principalement des éléments suivants :

- en France, les modifications législatives sur les conditions de départ en retraite ont eu pour effet d'allonger le temps de portage qui sera supporté par le Groupe pour les dispositifs de préretraites et d'aménagements de

fin de carrière mis en place sur certains sites depuis 2006. Le surcoût lié à cet allongement se traduit par une charge complémentaire de 1,2 million d'euros en 2011 ;

- au Brésil, le Groupe avait décidé dès 2010 d'internaliser l'ensemble de ses forces de ventes afin d'améliorer la qualité du service aux clients et de maîtriser pleinement la chaîne de création de valeur. Cela avait nécessité la rupture des contrats d'agents commerciaux externes. Ce processus s'est prolongé courant 2011 et s'est traduit par le versement d'indemnités à hauteur de 1,6 million d'euros ;

- en Argentine, une décision équivalente d'internalisation des forces de vente a engendré des ruptures de contrats d'agents commerciaux et le versement d'indemnités à hauteur de 1 million d'euros.
- aux Pays-Bas, des coûts de restructuration ont été provisionnés dans le cadre du projet rationalisation des routes logistiques et du SAV en Europe de l'ouest à hauteur de 1,7 million d'euros.

2010

Les charges de restructuration s'élevaient à 15,0 millions d'euros en 2010 et provenaient principalement des éléments suivants :

- en France, les modifications législatives sur les conditions de départ en retraite ont eu pour effet d'allonger le temps de portage qui sera supporté par le Groupe pour les dispositifs de préretraites et d'aménagements de fin de carrière mis en place sur certains sites depuis 2006. Le surcoût lié à cet allongement s'était traduit par une charge complémentaire de 4,8 millions d'euros en 2010 ;
- au Brésil, le Groupe a décidé d'internaliser l'ensemble de ses forces de ventes afin d'améliorer la qualité du service aux clients et de maîtriser pleinement la chaîne de création de valeur. Cela a nécessité de rompre des contrats d'agents commerciaux externes, ce qui s'était traduit par le versement d'indemnités à hauteur de 6,5 millions d'euros ;
- en Chine, le Groupe SEB a décidé de confier la commercialisation de produits sous marque Tefal à la force de vente de Supor, ce qui avait engendré des coûts de rationalisation des forces de ventes de 2,4 millions d'euros.

2009

Ces charges s'élevaient à 41,3 millions d'euros en 2009 et s'expliquaient principalement par les éléments ci-après :

- un projet de réorganisation industrielle des sites de production de fers en Europe avait été annoncé le 11 février 2009. Les charges enregistrées à ce titre s'élevaient à 7,9 millions d'euros pour le plan de licenciements du site d'Erbach (Allemagne) ;
- en France, la réorganisation industrielle des sites de fers s'était traduite par un plan d'aménagement de fin de carrières du site de Pont-Évêque ;
- des provisions avaient également été comptabilisées suite à la décision de regrouper en Bourgogne l'ensemble des équipes de R&D et marketing de La Défense et de Caen pour créer un pôle unique et optimisé d'Électrique Culinaire ;
- par ailleurs, un complément de provision avait été comptabilisé suite à la fermeture de l'ancien site des Vosges, fermé en 2006 ;
- le total des charges d'adaptation comptabilisées en France en 2009 s'élevait ainsi à 20,4 millions d'euros ;
- en Italie, le Groupe avait annoncé une réduction d'effectifs en septembre 2009 sur le site d'Omegna, ce qui avait conduit à comptabiliser une provision de 5,8 millions d'euros ;
- enfin, dans un contexte de crise économique prononcé sur plusieurs marchés, le Groupe avait poursuivi l'adaptation de ses structures industrielles (Brésil, États-Unis), administratives (Espagne) et commerciales (Norvège, Angleterre) pour un montant de 7,2 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Note 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

2011

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles.

La principale dépréciation d'actifs comptabilisée en 2011 est une dépréciation complémentaire du *goodwill* d'All-Clad pour 7,2 millions d'euros. En effet, l'environnement général du haut de gamme aux États-Unis reste peu porteur malgré un redressement assez net de la performance d'All-Clad au cours du deuxième semestre 2011 grâce au lancement de nouvelles gammes *cookware*. Le Groupe a tenu compte du retard pris au cours du premier semestre 2011 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'a conduit à constater une dépréciation additionnelle du *goodwill* de 7,2 millions d'euros, en plus de celle déjà comptabilisée à fin décembre 2010 pour un montant cumulé de 37,7 millions d'euros.

Par ailleurs, d'autres *goodwill* (Grèce, Vietnam) ont fait l'objet de dépréciations moins significatives : 3,2 millions d'euros au total.

Enfin, une partie des actifs industriels du site d'Omegna (Italie) a été dépréciée pour 3,1 millions d'euros.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2011 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 8,49 % (8,18 % en 2010 et 8,66 % en 2009) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés (identique depuis 3 ans).

D'une façon générale, les tests conduits fin 2011 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme) grâce à des volumes de production satisfaisants en 2011.

2010

En 2010 une dépréciation complémentaire du *goodwill* d'All-Clad pour 14,7 millions d'euros avait été enregistrée. En effet, après la crise majeure de 2009, l'année 2010 a marqué une reprise significative des ventes mais l'environnement général du haut de gamme aux États-Unis reste empreint de prudence et n'a pas retrouvé sa rentabilité d'avant-crise. Le Groupe avait traduit ce retard pris au cours de l'exercice 2010 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'avait conduit à constater une dépréciation additionnelle du *goodwill* de 14,7 millions, en plus de celle déjà comptabilisée en 2009 pour 21,2 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe avait comptabilisé une dépréciation des actifs industriels de l'activité Pesage de son site de Rumilly (France) à hauteur de 3,6 millions d'euros pour tenir compte de volumes de production en

baisse suite à la décision de transférer en Chine la production des balances d'entrée de gamme.

2009

En 2009, suite à la dégradation de l'activité aux États-Unis, et plus particulièrement du segment haut de gamme, une dépréciation du *goodwill* d'All-Clad avait été comptabilisée à hauteur de 20,4 millions d'euros.

Par ailleurs, des dépréciations avaient été comptabilisées sur certains actifs industriels basés en Europe, notamment :

- 5,0 millions d'euros pour le site d'Omegna (Italie) suite à la réorganisation annoncée en septembre qui prévoyait une réduction significative de la production du site ;
- 2,5 millions d'euros sur le site de Mayenne (France) pour lequel les volumes de production prévisionnels de machines à café et de machines à eau chaude instantanée avaient été revus à la baisse par rapport aux prévisions antérieures ;
- 1,2 million d'euros pour l'activité Boissons de Rumilly suite à la révision à la baisse des perspectives de production des machines à eau chaude instantanée ;
- 0,6 million d'euros pour l'activité Pesage de Rumilly.

Note 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS

2011

Les principaux éléments composant ce poste en 2011 sont les suivants :

- la plus-value de 13,8 millions d'euros réalisée en février 2011 lors de la vente de l'usine 3 au Brésil. Groupe SEB do Brasil avait signé en août 2008 un compromis de vente de l'usine 3 située à São Paulo. Cette cession était soumise à la remise d'un certificat de dépollution à l'acquéreur et à

la réalisation de certains travaux de dépollution du site. Ces travaux ont été réalisés au cours des exercices 2009 et 2010 ;

- l'indemnité perçue dans le cadre du litige Pentalpha (1,5 million d'euros) (cf. note 29.1- Faits exceptionnels et litiges) ;
- la comptabilisation de certains frais liés aux acquisitions de l'exercice pour 1 million d'euros ;
- la constatation ou l'extinction de divers litiges individuellement peu significatifs pour un montant net de - 4 millions d'euros.

2010

Les principaux éléments composant ce poste en 2010 étaient les suivants :

- comptabilisation d'une provision de 2,6 millions d'euros dans le cadre d'un litige opposant le Groupe à un de ses anciens distributeurs au Moyen-Orient. Bien que le Groupe considère avoir respecté en tout point les termes du contrat, cette provision couvre notamment l'incertitude liée au processus judiciaire dans cette région du monde ;
- réalisation d'une moins-value de 1,5 million d'euros sur la cession d'un entrepôt logistique en Allemagne ;
- dans le cadre du litige avec un importateur chinois décrit note 29.1 et déjà mentionné dans le Document de référence 2009, le Groupe avait porté la provision comptabilisée de 1,2 million à 1,9 million d'euros au 31 décembre 2010.

2009

Le Groupe avait comptabilisé en 2009 une provision de 1,2 million d'euros suite à un litige avec un importateur chinois. Par ailleurs, les sociétés allemandes du Groupe avaient été amenées à verser des cotisations exceptionnelles de 1,0 million d'euros au fonds de garantie des retraites suite à la défaillance de certains intervenants début 2009.

NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)

	2011	2010	2009
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	(19,1)	(12,0)	(22,6)
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(5,1)	(5,6)	(6,4)
Pertes et gains de change	(0,5)	4,8	1,7
Instruments financiers	0,1	(0,1)	(1,8)
Autres	(2,6)	(3,0)	1,9
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(8,1)	(3,9)	(4,6)

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle). Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Note 8.1. CHARGE D'IMPÔT

(en millions €)	2011	2010	2009
Impôts courants	97,7	92,0	73,2
Impôts différés nets	14,7	(2,5)	(15,1)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	112,4	89,5	58,1

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 32) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

La différence entre le taux effectif d'imposition de 30,1 % (29,6 % en 2010 et 26,3 % en 2009) et le taux normal en France au titre de 2011 de 36,10 % s'analyse comme suit :

(en %)	2011	2010	2009
TAUX NORMAL D'IMPÔTS	36,1	34,4	34,4
Effet des différences de taux	(12,3)	(8,4)	(12,4)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	2,0	2,0	2,3
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(0,9)	(4,0)	(2,7)
Autres ^(a)	5,2	2,9	4,7
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	30,1	26,9	26,3

(a) La ligne « Autres » comprend notamment la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales, la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement et l'impact de la non déductibilité de l'impairment sur le Goodwill All-Clad USA (0,7 % en 2011 ; 1,5 % en 2010 ; 3,1 % en 2009).

Note 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN

(en millions €)	2011	2010	2009
Actifs incorporels (marques)	(104,7)	(91,6)	(80,2)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(5,2)	(5,8)	(6,3)
Immobilisations corporelles	(37,7)	(24,4)	(24,6)
Sur pertes reportables nettes	16,9	19,6	11,8
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	31,0	32,1	32,7
Élimination des profits intra-Groupe	19,3	16,5	14,5
Sur autres différences temporaires	39,6	38,9	34,9
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(40,8)	(14,7)	(17,2)
Dont :			
Impôts différés actifs	38,2	40,2	38,1
Impôts différés passifs	79,0	54,9	55,3

Les impôts différés sur les autres différences temporaires sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)

Impôts différés nets au 31/12/2009	(17,2)
Impôts différés de la période constatés en résultat	2,5
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	1,1
Effet des variations de taux de change	(2,8)
Effet des variations de périmètre	
Autres	1,7
Impôts différés nets au 31/12/2010	(14,7)
Impôts différés de la période constatés en résultat	(14,7)
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,9
Effet des variations de taux de change	(3,2)
Effet des variations de périmètre	(14,3)
Autres	0,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2011	(40,8)

Les impôts différés constatés en capitaux propres sont essentiellement les impôts différés sur instruments dérivés de couverture et les impôts différés sur plus ou moins-values sur actions propres.

Note 8.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2011, 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 31/12/2011 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2012	0,9		0,9
2013	0,1		0,1
2014	0,1		0,1
2015		3,1	3,1
2016 et au-delà	2,1	15,6	17,7
Sans limite		49,8	49,8
TOTAL	3,2	68,5	71,7

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 63,9 millions en 2010 à 68,5 millions en 2011. Il concerne essentiellement l'Allemagne (28 millions en 2011, 31 millions en 2010, 39 millions en 2009), les États-Unis (15,2 millions

en 2011, 8,5 millions en 2010 et 4,7 millions en 2009), l'Espagne (6 millions en 2011, 4 millions en 2010, 11 millions en 2009) et le Royaume-Uni (7,9 millions en 2011, 9,6 millions en 2010, 9 millions en 2009).

NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions €)	2011	2010	2009
<i>Numérateur</i>			
Résultat net de l'exercice	234,6	220,4	146,0
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	234,6	220,4	146,0
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	47 886 341	47 414 375	46 476 548
Effet des actions ordinaires dilutives	1 156 943	1 000 136	86 774
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	49 043 284	48 414 511	46 563 322
Résultat par action de base (en €)	4,90	4,65	3,14
Résultat par action dilué (en €)	4,78	4,55	3,13

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants (cf. note 19.2).

NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations d'amortissement sont comptabilisées en résultat opérationnel d'activité (anciennement 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.

2011 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,9	328,0	445,0	40,6	30,9	70,1	934,5
Acquisitions/augmentations				7,3	5,2	6,1	18,6
Cessions				(2,6)	(4,4)		(7,0)
Autres mouvements ^(a)		25,7	38,9	18,4	4,4	(13,2)	74,2
Écart de conversion	(0,1)	8,4	28,6		(0,9)	3,1	39,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	19,8	362,1	512,5	63,7	35,2	66,1	1 059,4
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	16,8	7,1	35,9	30,5	20,6	15,8	126,7
Écart de conversion		0,3	1,7	(1,0)		0,4	1,4
Dotations	0,3			8,5	6,5	1,8	17,1
Pertes de valeur			10,4		(0,3)	0,3	10,4
Sorties				(2,4)	(4,0)		(6,4)
Autres mouvements ^(a)				6,1		(6,1)	0,0
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	17,1	7,4	48,0	41,7	22,8	12,2	149,2
Valeur nette à l'ouverture	3,1	320,9	409,1	10,1	10,3	54,3	807,8
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	2,7	354,7	464,5	22,0	12,4	53,9	910,2

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2010 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,1	304,0	406,4	55,8	43,0	59,3	887,6
Acquisitions/augmentations	0,4			1,6	2,7	15,5	20,2
Cessions	(0,1)			(20,4)	(20,0)	(1,7)	(42,2)
Autres mouvements ^(a)				1,6	5,2	(7,1)	(0,3)
Écart de conversion	0,5	24,0	38,6	2,0		4,0	69,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	19,9	328,0	445,0	40,6	30,9	70,1	934,5
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	16,4	6,6	19,8	43,5	31,8	10,7	128,8
Écart de conversion	0,2	0,5	1,4	1,4		0,7	4,2
Dotations	0,3			6,0	7,9	5,0	19,2
Pertes de valeur			14,7				14,7
Sorties	(0,1)			(20,4)	(19,1)		(39,6)
Autres mouvements ^(a)						(0,6)	(0,6)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	16,8	7,1	35,9	30,5	20,6	15,8	126,7
Valeur nette à l'ouverture	2,7	297,4	386,6	12,3	11,2	48,6	758,8
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	3,1	320,9	409,1	10,1	10,3	54,3	807,8

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2009 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	18,6	300,8	419,8	54,1	35,6	52,8	881,7
Acquisitions/augmentations	0,2			1,8	3,6	11,4	17,0
Cessions				(2,1)	(0,7)	(0,2)	(3,0)
Autres mouvements ^(a)				0,1	4,4	(3,8)	0,7
Écart de conversion	0,3	3,2	13,4	1,9	0,1	(0,9)	(8,8)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	19,1	304,0	406,4	55,8	43,0	59,3	887,6
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	16,3	6,9		39,5	23,3	7,1	93,1
Écart de conversion	0,1	(0,3)	(0,6)	1,1		(0,2)	0,1
Dotations	0,2			5,5	8,1	3,4	17,2
Pertes de valeur			20,4		0,9		21,3
Sorties				(2,1)	(0,6)		(2,7)
Autres mouvements ^(a)	(0,2)			(0,5)	0,1	0,4	(0,2)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	16,4	6,6	19,8	43,5	31,8	10,7	128,8
Valeur nette à l'ouverture	2,3	293,9	419,8	14,6	12,3	45,7	788,6
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	2,7	297,4	386,6	12,3	11,2	48,6	758,8

(a) Mouvements de périmètre inclus.

En 2011, les autres mouvements concernent essentiellement l'effet des variations de périmètre présentées à la note 2.1.

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 bêta et un risque action moyen sur la base de données historiques. La prime de risque action retenue en 2011 s'établit à 5 % (idem 2010). 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, les tests 2011 ont été réalisés sur la base d'un budget 2012 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2011.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 111,8 et 51 millions d'euros au 31 décembre 2011) 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 en légère hausse par rapport au 31 décembre 2010 (9 % contre 8,83 % en 2010 et 9,02 % en 2009) en raison d'une légère hausse du *spread* de la dette ;
- et un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test a donné lieu à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill* à hauteur de 7,2 millions d'euros, en complément de la dépréciation qui s'élevait à 35,1 millions d'euros au 31 décembre 2010. En effet, malgré un net redressement de la performance au cours du deuxième semestre 2011, notamment en terme de ventes et de marge, les performances économiques actuelles d'All-Clad restent légèrement inférieures aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2011 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- une augmentation du taux d'actualisation de respectivement 0,5 % et 1 % impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de respectivement 11,6 et 21,5 millions d'euros ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini impliquerait la comptabilisation d'une charge de dépréciation complémentaire de 15,9 millions d'euros ;
- une diminution d'un point du taux de résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle) de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de 7,2 millions d'euros ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 5,5 % sur la période 2012-2016. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble

de la période concernée impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de 20,0 millions d'euros.

Par ailleurs, d'autres *goodwill* (Grèce, Vietnam) ont fait l'objet de dépréciations moins significatives : 3,2 millions d'euros au total.

La valeur nette comptable des marques Mirro WearEver (Mirro, WearEver et AirBake) s'élève à 4,7 millions d'euros à fin 2011. Le test de l'UGT contenant ces marques au 31 décembre 2011 n'a pas mis en évidence de pertes de valeur supplémentaires par rapport à celles constatées antérieurement. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour ce test sont les suivantes :

- taux d'actualisation après impôt de 8,83 % ;
- croissance long terme de 2 %.

Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation conduirait à une dépréciation complète de la valeur résiduelle de ces marques. Une révision à la baisse de 5 % des ventes prévues sur la période 2012-2016 ramènerait la marge du test sur ces marques à zéro.

Sur les trois années présentées, les tests de dépréciation des autres marques et écarts d'acquisition n'ont pas conduit à la comptabilisation d'une quelconque dépréciation.

Au 31 décembre 2011, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 99 et 351,2 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2011 est de 16,7 RMB. La valeur nette comptable à cette même date est de 14,3 RMB par action.

Les marques Arno, Lagostina, Rowenta, Panex, Krups et Moulinex (respectivement 35,0 millions d'euros, 30,4 millions d'euros, 23,2 millions d'euros, 11,07 millions d'euros, 7,8 et 1,0 million d'euros au 31 décembre 2011) 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 2011 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2010 et 2009) ;
- taux d'actualisation après impôt : 8,1 % (Rowenta) à 13,92 % (Arno) (fourchette comprise entre 7,81 % et 14,56 % en 2010) ;
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2010 et 2009).

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 2011 à 2015. 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 marques au bilan. La marge du test sur la marque Lagostina serait ramenée à zéro en cas de révision à la baisse des prévisions de ventes de la période 2012-2016 de 25 % par rapport aux prévisions actuelles.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2011 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	24,3	270,4	729,5	112,0	63,1	1 199,3
Acquisitions/augmentations	0,1	8,7	39,8	12,0	52,0	112,6
Cessions	(0,2)	(9,0)	(28,3)	(11,0)	(9,7)	(58,2)
Autres mouvements ^(a)	8,2	27,8	73,2	11,1	(59,4)	60,9
Écart de conversion	(0,3)	5,2	4,8	0,3	(0,3)	9,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	32,1	303,1	819,0	124,4	45,7	1 324,3
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,2	143,7	549,5	73,5		772,9
Écart de conversion		0,4	1,3	0,2		1,9
Dotations d'amortissement	0,2	12,7	58,6	12,5		84,0
Pertes de valeur		0,6	1,5			2,1
Sorties		(5,3)	(26,3)	(10,4)		(42,0)
Autres mouvements ^(a)		(0,7)	24,2	6,4		29,9
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	6,4	151,4	608,8	82,2		848,8
Valeur nette à l'ouverture	18,1	126,7	180,0	38,5	63,1	426,4
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	25,7	151,7	210,2	42,2	45,7	475,5

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Après comptabilisation complémentaire d'une dépréciation des actifs du site industriel d'Omegna d'un montant de 3,1 millions d'euros, la valeur nette comptable des actifs de ce site s'élève au 31 décembre 2011 à 0,6 million d'euros.

2010 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	26,7	272,3	703,6	101,9	41,7	1 146,2
Acquisitions/augmentations	0,1	10,0	30,5	13,7	66,3	120,6
Cessions	(3,9)	(26,8)	(54,2)	(9,6)	(6,3)	(100,8)
Autres mouvements ^(a)	0,1	5,6	31,9	2,3	(40,2)	(0,3)
Écart de conversion	1,3	9,2	17,7	3,7	1,7	33,6
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	24,3	270,4	729,5	112,0	63,1	1 199,3
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,3	150,7	530,0	67,8		754,8
Écart de conversion		2,6	10,2	2,2		15,0
Dotations d'amortissement	0,3	10,7	57,9	11,2		80,1
Pertes de valeur		1,0	2,5			3,5
Sorties	(0,5)	(22,0)	(50,0)	(8,2)		(80,7)
Autres mouvements ^(a)		0,7	(1,1)	0,5		0,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	6,2	143,7	549,5	73,5		772,8
Valeur nette à l'ouverture	20,4	121,6	173,6	34,1	41,7	391,4
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	18,1	126,7	180,0	38,5	63,1	426,4

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2009 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	24,4	253,2	662,0	103,9	44,3	1 087,8
Acquisitions/augmentations	0,1	13,1	38,2	8,4	32,4	92,2
Cessions	(0,1)	(3,6)	(36,1)	(7,2)	(0,8)	(47,8)
Autres mouvements ^(a)	0,6	8,0	29,4	(4,4)	(34,7)	(1,1)
Écart de conversion	1,7	1,6	10,1	1,2	0,5	15,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	26,7	272,3	703,6	101,9	41,7	1 146,2
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,7	136,7	494,0	69,2		706,6
Écart de conversion		1,7	7,3	0,8		9,8
Dotations d'amortissement	0,3	10,6	55,1	10,7		76,7
Pertes de valeur		2,2	6,1	0,1		8,4
Sorties	(0,1)	(3,5)	(32,5)	(6,7)		(42,8)
Autres mouvements ^(a)	(0,6)	3,0		(6,3)		(3,9)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	6,3	150,7	530,0	67,8		754,8
Valeur nette à l'ouverture	17,7	116,5	168,0	34,7	44,3	381,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	20,4	121,6	173,6	34,1	41,7	391,4

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 24 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Zone géographique	Pays	Site industriel	Principaux produits
France	France	Rumilly	Articles culinaires, repas conviviaux, pesage
		Selongey	Autocuiseurs
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours
		Lourdes	Hachoirs, robots culinaires
		Mayenne	Robots culinaires, <i>blenders</i>
		Saint-Lô	Composants électroniques
		Vernon	Aspirateurs
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeurs
	Italie	Omegna	Articles culinaires
Amérique du Nord	États-Unis	Canonsburg	Articles culinaires
Amérique du Sud	Brésil	São Paulo	<i>Laveuses, Blenders, ventilateurs</i>
		São Bernardo	Articles culinaires
	Colombie	Cajica	<i>Blenders, ventilateurs</i>
		Rio Negro	Articles culinaires
		Copacabana	Articles culinaires, Articles en plastique
Asie	Chine	Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs, bouilloires
		Yuhuan	Articles culinaires
		Wuhan	Articles culinaires
		Hangzhou	Plaques à induction, Cuiseurs à riz
		Shaoxing	Bouilloires, Autocuiseurs électriques, plaques à induction
	Vietnam	Ho Chi Minh	Articles culinaires
		Ho Chi Minh	Ventilateurs
	Autres pays	Russie	Saint-Petersbourg

Le Groupe est propriétaire de tous ses sites industriels à l'exception des sites de São Bernardo (Brésil) et Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Ecully et d'un immeuble administratif à Lyon.

Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché. Au 31 décembre 2011, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles destinées à être cédées est de 3,4 millions d'euros (3,2 millions d'euros et 3,7 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009).

NOTE 12 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

Valeurs nettes (en millions €)	2011	2010	2009
Terrains			
Constructions	0,5	0,8	0,3
Matériels et outillages	3,5	2,2	2,5
Autres immobilisations corporelles	0,7	0,1	0,1
VALEUR COMPTABLE	4,7	3,1	2,9

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

2011 (en millions €)	Contrats de location de biens capitalisés	Contrats de location simple
ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS :		
À moins d'un an	1,8	38,5
À plus d'un an mais moins de cinq ans	1,6	77,2
À plus de cinq ans		11,6
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	3,4	127,2
Charges financières futures	0,8	
VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION	4,2	127,2

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions €)	2011	2010	2009
Loyers	49,7	40,1	32,8

NOTE 13 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Note 13.1. PARTICIPATIONS

13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Le Groupe ne détient aucune participation dans des entreprises associées.

13.1.2. Autres participations

Au 31 décembre 2011, cette ligne contient la participation du Groupe dans la société indienne Maharaja Whiteline, société non encore consolidée au 31 décembre 2011 (cf. note 2.1.).

Note 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

NOTE 14 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS

(en millions €)	2011	2010	2009
DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	68,7	68,1	59,0
en % du chiffre d'affaires	1,7%	1,9 %	1,9 %
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS	(5,2)	(8,1)	(9,0)
en % des dépenses de R&D	7,6%	11,9 %	15,3 %
FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4)	(63,5)	(60,0)	(50,0)
AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES	(6,6)	(9,1)	(8,1)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(70,1)	(69,1)	(58,1)
en % du chiffre d'affaires	1,8%	1,9 %	1,8 %

En 2011, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 68,7 millions d'euros (contre 68,1 millions d'euros en 2010).

Le Crédit Impôt recherche déduit des montants présentés ci-dessus s'est élevé à 5,6 millions d'euros en 2011 (contre 5,2 millions d'euros en 2010 et 5,4 millions d'euros en 2009).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 5,2 millions d'euros (contre 8,1 millions d'euros en 2010 et 9,0 millions d'euros en 2009).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 70,1 millions d'euros (contre 69,1 millions d'euros en 2010 et 58,1 millions d'euros en 2009).

NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS

(en millions €)	2011			2010			2009		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	199,2	(9,6)	189,6	180,2	(12,5)	167,7	137,4	(12,2)	125,2
En-cours de production	9,1	(0,1)	9,0	12,6	(1,0)	11,6	13,7	(0,6)	13,1
Produits finis et marchandises	518,1	(14,5)	503,6	469,2	(13,0)	456,2	350,7	(22,7)	328,0
TOTAL	726,4	(24,2)	702,2	662,0	(26,5)	635,5	501,8	(35,5)	466,3

NOTE 16 CLIENTS

<i>(en millions €)</i>	2011	2010	2009
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	849,1	749,4	650,0
Dépréciation créances douteuses	(20,7)	(15,5)	(22,9)
TOTAL	828,4	733,9	627,1

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

<i>(en millions €)</i>	2011	2010	2009
AUTRES CRÉANCES NON COURANTES	7,7	4,2	5,0
Charges constatées d'avance courantes	11,3	10,0	8,9
Créances fiscales et autres créances courantes	60,3	49,4	39,2
AUTRES CRÉANCES COURANTES	71,6	59,4	48,1

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 €)</i>	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	11,3	2,6	13,9
Créances fiscales et autres créances	60,3	5,1	65,4
TOTAL	71,6	7,7	79,3

NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>(en millions €)</i>	2011	2010	2009
Disponibilités en banque	183,5	181,9	227,9
Valeurs mobilières de placement	12,5	54,7	79,9
TOTAL	196,0	236,6	307,8

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

NOTE 19 CAPITAUX PROPRES

Note 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2011, comme aux 31 décembre 2010 et 2009, le capital se compose de 49 951 826 actions d'un montant nominal de 1 euro.

La dernière opération sur le capital a eu lieu en 2009 : conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 février 2009, SEB S.A. avait procédé à l'annulation de 1 000 000 d'actions propres parmi celles détenues par le Groupe au 31 mars 2009.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2011 est de 47 886 341 (47 414 375 pour 2010 et 46 476 548 pour 2009).

Au 31 décembre 2011, le Groupe Fondateur détient 43,62 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 23,58 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 20,04 %). Ces actions représentent 59,57 % des droits de vote.

Note 19.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

19.2.1. Options d'achats ou de souscription

Aucun plan de souscription et d'achat d'actions n'a été mis en place en 2011, la situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2011 est donc la suivante :

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Types	Dates			Nombre d'options**			Solde	Prix d'exercice ** (en €)
	d'attribution ***	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées		
Plan d'achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	580 128	32 022	0	24,24
Plan d'achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	343 043	17 400	178 657	31,67
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	379 647	20 100	154 953	28,00
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	367 147	14 707	207 944	29,33
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	129 466	8 100	441 584	44,00
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	0	21 300	984 600	38,35
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	0	3 600	367 700	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	0	750	411 842	53,86
TOTAL*				4 664 690	1 799 431	117 979	2 747 280	
* Dont mouvements sur 2011				0	275 642	11 192	(286 834)	

** 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^{er} 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 stock-options attribuées s'est élevée à 3,9 millions d'euros en 2011 (5,0 millions d'euros en 2010 et 5,8 millions d'euros en 2009). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007
VALORISATION INITIALE (en millions €)	4,5	2,1	8,7	6,8
CHARGE DE L'EXERCICE 2011 (en millions €)	1,2	0,5	1,8	0,4
Hypothèses				
Prix de l'action à la date d'attribution (en €)	53,9	29,7	37,6	44,0
Volatilité	25,0 %	26,0 %	25,0 %	30,0 %
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	3,40 %	3,50 %	4,50 %	4,42 %
Prix d'exercice (en €)	53,86	28,05	38,35	44,00
Durée de l'option (en années) ^(a)	5	5	5	5
Taux de dividende	2,8 %	3,0 %	2,5 %	2,0 %

(a) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

19.2.2. Actions de performance

En 2009 et en 2010, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de deux ans. En outre, l'acquisition

définitive des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle). Au-delà de cette période d'acquisition de deux ans, les actions de performance demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Types	Dates			Nombre d'actions			Cours à la date d'attribution **
	Au 31/12/2011 d'attribution *	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	
Actions de performance	12/06/2009	12/06/2011	12/06/2013	50 472	49 571	901	0
Actions de performance	18/06/2010	18/06/2012	18/06/2014	58 363	0	0	58 363
							30,08
							55,00

* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

** Cours d'ouverture du jour du Conseil d'administration.

La juste valeur du plan d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période

d'incessibilité et achèterait immédiatement un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

	Plan 2010	Plan 2009
HYPOTHÈSES		
Prix de l'action à la date d'attribution (en €)	55,00	30,80
Taux d'intérêt sans risque à 4 ans	3,28 %	2,50 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 4 ans non affectés	6,88 %	6,90 %
Taux de dividende	2,36 %	3,28 %
VALORISATION INITIALE (en millions €)	2,7	1,2
CHARGE DE L'EXERCICE 2011 (en millions €)	1,0	0,2

Note 19.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 766 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2011 contre 747 millions au 31 décembre 2010 et 753 millions au 31 décembre 2009), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

Note 19.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ;
- 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 2011, le Groupe a acquis 991 520 actions au prix moyen pondéré de 64,76 euros et a cédé sur le marché 640 421 actions au prix moyen de 46,55 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 1,9 million d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 2 331 797 actions propres au cours moyen de 39,99 euros.

La part du capital social a évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalisations 2011	Réalisations 2010	Réalisations 2009
Détentions à l'ouverture	1 980 698	3 149 443	4 376 100
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat	671 591		149 072
Contrats de liquidité	319 929	264 329	578 136
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(315 208)	(279 525)	(570 601)
Levées d'option d'achat	(325 213)	(1 153 549)	(383 264)
ANNULATION D'ACTIONS			(1 000 000)
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	2 331 797	1 980 698	3 149 443

NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions €)	2011	2010	2009
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	173,1	138,8	131,6
Part du résultat des filiales	26,4	23,2	16,8
Distribution dividendes	(8,4)	(4,7)	(4,8)
Option de souscription ou d'achat d'actions			
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales			
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	(82,7)		
Mouvements des écarts de conversion	15,0	15,8	(4,8)
TOTAL À LA CLÔTURE	123,4	173,1	138,8

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondaient aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc varié 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.

La diminution des intérêts minoritaires sur la période est directement liée à l'acquisition par le Groupe de 20 % supplémentaire des intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor pour 406 millions d'euros. La valeur comptable des intérêts minoritaires transférés au Groupe était de 83,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, il existe également des intérêts minoritaires nés de l'acquisition d'ASIA FAN à hauteur de 65 %. La valeur des 35 % d'intérêts minoritaires a été provisoirement estimée à 1,3 million d'euros.

NOTE 21 AUTRES PROVISIONS

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

(en millions €)	2011		2010		2009	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	82,5	7,3	78,0	6,0	76,4	7,6
Garantie après-vente (21.1)	3,5	25,8	3,0	31,8	3,4	35,6
Litiges en cours et autres risques (21.2)	31,7	22,3	25,0	25,5	17,5	14,4
Provision pour restructuration (21.3)	9,9	6,7	14,0	15,0	14,0	29,3
TOTAL	127,6	62,1	120,0	78,3	111,3	86,9

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2011	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ^(a)	31/12/2011
Garantie après-vente (21.1)	34,9	17,0	4,0	18,0	(0,6)	29,3
Litiges en cours et autres risques (21.2)	50,4	21,1	9,6	11,1	3,2	54,0
Provision pour restructuration (21.3)	29,0	5,7	16,9	1,3	0,1	16,6
TOTAL	114,3	43,8	30,5	30,4	2,7	99,9

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2010	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ^(a)	31/12/2010
Garantie après-vente (21.1)	39,0	24,7	1,1	26,4	(1,3)	34,9
Litiges en cours et autres risques (21.2)	32,0	25,1	1,7	9,7	4,7	50,4
Provision pour restructuration (21.3)	43,3	8,4	4,5	18,8	(0,6)	29,0
TOTAL	114,3	58,2	7,3	54,9	(1,9)	114,3

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2009	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ^(a)	31/12/2009
Garantie après-vente (21.1)	39,4	32,5	1,7	31,2		39,0
Litiges en cours et autres risques (21.2)	29,7	24,1	6,1	15,4	(0,3)	32,0
Provision pour restructuration (21.3)	26,0	27,5	1,2	10,2	1,2	43,3
TOTAL	95,1	84,1	9,0	56,8	0,9	114,3

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

Note 21.1. GARANTIE APRÈS VENTE

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La

garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Note 21.2. 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.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2011	2010	2009
Litiges/fournisseurs	5,5	1,9	2,6
Litiges et risques/administrations locales	14,5	13,5	6,4
Litiges et risques/commerciaux	4,4	3,6	1,1
Litiges et risques/personnel	13,6	14,2	15,1
Retours sur ventes	0,6	1,0	3,2
Autres litiges et risques	15,4	16,2	3,5
TOTAL	54,0	50,4	31,9

Note 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions €)	2011	2010	2009
Frais de personnel	14,9	22,8	36,8
Frais d'arrêt	1,7	6,2	6,5
TOTAL	16,6	29,0	43,3

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 6,7 millions d'euros. Le reste (10,0 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

NOTE 22 AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces

engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2011	Allemagne 2011
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	4,75 %	4,75 %
Taux de rendement attendu des actifs	3,95 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	6 à 9 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans ^(a)	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 11 %	
Tables de mortalité	INSEE TV 2007-2009	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2010	Allemagne 2010
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	4,25 %	4,25 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,00 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité		7 à 9 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans ^(a)	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 11 %	
Tables de mortalité	INSEE TV 2006-2008	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2009	Allemagne 2009
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	5,25 %	5,25 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité		7 à 10 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans ^(a)	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 11 % ^(a)	
Tables de mortalité	INSEE TV 2004-2006	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Note 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

				2011
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	83,0	57,7	28,3	169,0
Valeur actuelle des fonds	(32,1)	(2,8)	(14,0)	(48,9)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	50,9	54,9	14,3	120,1
Gains (pertes) non reconnus	(23,1)	(3,9)	(3,2)	(30,2)
Dette actuarielle initiale				0,0
Coût des services passés non comptabilisés				0,0
Passif comptabilisé au bilan	27,8	51,0	11,1	89,9
Actif comptabilisé au bilan				
NET	27,8	51,0	11,1	89,9

				2010
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	82,6	62,2	25,6	170,4
Valeur actuelle des fonds	(32,8)	(2,5)	(13,8)	(49,1)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	49,8	59,7	11,8	121,3
Gains (pertes) non reconnus	(26,6)	(7,8)	(2,9)	(37,3)
Dette actuarielle initiale				
Coût des services passés non comptabilisés				
Passif comptabilisé au bilan	23,2	51,9	8,9	84,0
Actif comptabilisé au bilan				
NET	23,2	51,9	8,9	84,0

				2009
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	68,7	56,7	20,0	145,4
Valeur actuelle des fonds	(26,2)	(2,3)	(10,8)	(39,3)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	42,5	54,4	9,2	106,1
Gains (pertes) non reconnus	(19,6)	(1,6)	(0,9)	(22,1)
Dette actuarielle initiale				
Coût des services passés non comptabilisés				
Passif comptabilisé au bilan	22,9	52,8	8,3	84,0
Actif comptabilisé au bilan				
NET	22,9	52,8	8,3	84,0

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 5,7 millions au 31 décembre 2011 (de 6,0 millions au 31 décembre 2010 et 5,7 millions au 31 décembre 2009). Ce dernier a été calculé selon les mêmes hypothèses actuarielles que les engagements de retraite.

Note 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions €)</i>	2011			2011
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,0	0,4	1,3	6,7
Frais financiers sur engagements	3,4	2,6	0,9	6,9
Rendement attendu des fonds	(1,3)		(0,6)	(1,9)
Pertes (gains) amortis et autres	1,5	0,3	(1,2)	0,6
COÛT DE LA PÉRIODE	8,6	3,3	0,4	12,3

<i>(en millions €)</i>	2010			2010
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	4,2	0,3	1,2	5,7
Frais financiers sur engagements	3,5	2,9	0,6	7,0
Rendement attendu des fonds	(1,2)		(0,5)	(1,7)
Pertes (gains) amortis et autres	1,9	0,1	(0,1)	1,9
COÛT DE LA PÉRIODE	8,4	3,3	1,2	12,9

<i>(en millions €)</i>	2009			2009
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	3,6	0,3	1,1	5,0
Frais financiers sur engagements	3,6	3,1	0,5	7,2
Rendement attendu des fonds	(1,2)		(0,5)	(1,7)
Pertes (gains) amortis et autres	2,3		0,2	2,5
COÛT DE LA PÉRIODE	8,3	3,4	1,3	13,0

Note 22.4. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

<i>(en millions €)</i>	2011	2010	2009
Montant net à l'ouverture	84,0	84,0	84,4
Coût de la période	12,3	12,9	13,0
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(10,7)	(14,2)	(14,3)
Autres variations ^(a)	4,3	1,3	0,9
MONTANT NET À LA CLÔTURE	89,9	84,0	84,0

(a) «Autres variations» incluent les changements de périmètre.

NOTE 22.5. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2011

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2011	82,6	87,8	170,4
Coût des services rendus	5,0	1,7	6,7
Frais financiers sur engagements	3,4	3,5	6,9
Prestations versées	(4,0)	(5,9)	(9,9)
Modifications de régime		0,1	0,1
Changements d'hypothèses	(4,0)	(3,1)	(7,1)
Réductions/cessions		(0,8)	(0,8)
Écarts actuariels et autres		2,7	2,7
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2011	83,0	86,0	169,0

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2010

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2010	68,7	76,7	145,4
Coût des services rendus	4,2	1,5	5,7
Frais financiers sur engagements	3,5	3,5	7,0
Prestations versées	(4,5)	(5,1)	(9,6)
Modifications de régime	2,2	0,1	2,3
Changements d'hypothèses	8,9	6,3	15,2
Réductions/cessions			
Écarts actuariels et autres	(0,4)	4,8	4,4
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2010	82,6	87,8	170,4

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2009

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2009	67,7	71,4	139,1
Coût des services rendus	3,6	1,4	5,0
Frais financiers sur engagements	3,6	3,6	7,2
Prestations versées	(10,0)	(4,7)	(14,7)
Modifications de régime	0,5	0,1	0,6
Changements d'hypothèses	4,8	4,6	9,4
Réductions/cessions		(0,2)	(0,2)
Écarts actuariels et autres	(1,5)	0,5	(1,0)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2009	68,7	76,7	145,4

Note 22.6. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

VARIATION 2011 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2011	32,8	16,3	49,1
Rendement attendu des fonds	(0,7)	0,7	0,0
Contributions versées aux fonds		1,4	1,4
Prestations payées par le fonds		(0,6)	(0,6)
Écarts actuariels et autres		(1,0)	(1,0)
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2011	32,1	16,8	48,9

VARIATION 2010 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2010	26,2	13,1	39,3
Rendement attendu des fonds	3,1	0,5	3,6
Contributions versées aux fonds	3,5	1,3	4,8
Prestations payées par le fonds		(0,3)	(0,3)
Écarts actuariels et autres		1,7	1,7
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2010	32,8	16,3	49,1

VARIATION 2009 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2009	24,4	11,4	35,8
Rendement attendu des fonds	3,3	0,6	3,9
Contributions versées aux fonds	4,0	1,4	5,4
Prestations payées par le fonds	(5,5)	(0,3)	(5,8)
Écarts actuariels et autres			
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2009	26,2	13,1	39,3

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 des obligations d'entreprise ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2011 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2012.

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 11,7 millions d'euros.

Note 22.7. DÉPARTS ANTICIPÉS DE CERTAINS SALARIÉS

Dans le cadre du plan d'accompagnement social de la réorganisation industrielle menée en France (note 6), 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 qui faisait partie des actifs repris à Moulinex S.A. en 2001. Au 31 décembre 2011, 102 personnes bénéficient encore de 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 2011, la provision s'élève à 5,8 millions d'euros (respectivement 9,6 et 11,1 millions d'euros en 2010 et 2009) (note 21.3).

NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

(en millions €)	2011	2010	2009
FOURNISSEURS	515,6	494,4	398,0
Dettes fiscales et sociales	244,5	247,9	198,9
Fournisseurs d'immobilisations	14,4	12,5	8,8
Autres dettes	6,6	14,1	11,7
AUTRES PASSIFS	265,5	274,5	219,4

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
FOURNISSEURS	515,6		515,6
Dettes fiscales et sociales	218,7	25,8	244,5
Fournisseurs d'immobilisations	14,4		14,4
Autres dettes	5,6	1,0	6,6
AUTRES PASSIFS	238,7	26,8	265,5

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES

Note 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

(en millions €)	2011	2010	2009
Dettes bancaires	494,7	171,0	274,6
Dettes leasing	2,5	1,6	1,7
Autres dettes financières	4,1	1,9	2,3
Participation des salariés	32,8	25,4	22,5
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	534,1	199,9	301,1
Dettes bancaires	114,7	53,8	113,3
Billets de trésorerie	173,3	100,0	100,0
Part à moins d'un an des dettes à long terme	44,1	18,2	33,4
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	332,1	172,0	246,7
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	866,2	371,9	547,8

Au 31 décembre 2011, la dette du Groupe est constituée principalement de financements à court terme et long terme.

La dette bancaire se compose de :

- une ligne de crédit ouverte en France pour 10,0 millions d'euros, 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 ;

- un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros à échéance 2016.

Au 31 décembre 2011, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette à plus d'un an, en euros, ressort à 4,58 % (4,38 % au 31 décembre 2010).

L'émission de billets de trésorerie demeure traditionnellement une source 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 2011 est de 173,3 millions d'euros.

CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)

Au 31 décembre 2011 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial	Taux après couverture
				< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans		
Emprunt France	EUR	2012	10,0	10,0			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 obligataire	EUR	2016	298,5		298,5		Fixe	
Billets de trésorerie	EUR	2012	173,3	173,3			Variable Euribor	Variable (a)
Autres dettes bancaires (y compris découverts)	-		182,3	143,0	39,0	0,3	Variable	
Dette leasing	-	-	4,2	1,7	2,5			
Participation des salariés	EUR	-	36,9	4,1	32,8			
TOTAL			866,2	332,1	533,8	0,3		

(a) 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 pesos Mexicain (note 26.2).

L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

Au 31 décembre 2011 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décassements prévus	Ventilation par échéance			
				< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans	
Emprunt France	EUR	2012	10,0	10,0			
Schuldschein	EUR	2013	61,7	3,4	58,3		
Schuldschein	EUR	2013	60,1	1,0	59,1		
Schuldschein	EUR	2015	37,6	1,9	35,7		
Schuldschein	EUR	2015	18,6	0,4	18,2		
Emprunt obligataire	EUR	2016	366,7	13,7	353,0		
TOTAL				554,7	30,4	524,3	0,0

CRÉDITS CONFIRMÉS

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

Au 31 décembre (en millions €)	Emprunts et crédits confirmés 2011 *
2012	637
2013	613
2014	583
2015	560
2016	

* En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :
• un emprunt bilatéral d'un montant de 30,0 millions d'euros échéance 2013 ;
• un crédit syndiqué d'un montant de 46,8 millions d'euros échéance 2014 ;
• un crédit syndiqué d'un montant de 560,0 millions d'euros échéance février 2016.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions €)	2011	2010	2009
Dettes financières non courantes	534,1	199,9	301,1
Dettes financières courantes	332,1	172,0	246,7
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	866,2	371,9	547,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(196,0)	(236,6)	(307,8)
Instruments dérivés (nets)	2,6	(4,2)	3,4
ENDETTEMENT FINANCIER NET	672,8	131,1	243,4

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 2011, les emprunts ne sont assortis d'aucun covenant financier susceptible d'entraîner leur exigibilité immédiate. Seules les facilités non tirées sont assorties de covenants susceptibles d'avoir une incidence sur leur taux.

NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Note 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions €)	2011		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Actifs							
Autres participations	0,4	0,4		0,4			
Autres actifs financiers non courants	9,5	9,5			9,5		
Autres actifs non courants	7,7	7,7			7,7		
Clients	828,4	828,4			828,4		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	60,3	60,3			60,3		
Instruments dérivés	8,1	8,1					8,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	196,0	196,0	196,0				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 110,4	1 110,4	196,0	0,4	905,9	0,0	8,1
Passifs							
Emprunts et dettes financières non courantes	534,1	552,5				552,5	
Autres passifs non courants	26,8	26,8				26,8	
Fournisseurs	515,6	515,6				515,6	
Autres passifs courants	238,7	238,7				238,7	
Instruments dérivés	17,6	17,6					17,6
Dettes financières courantes	332,1	332,1				332,1	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1 664,9	1 683,3	0,0	0,0	0,0	1 665,7	17,6

(en millions €)	2010			Ventilation par catégorie d'instruments			
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Actifs							
Autres participations	0,5	0,5		0,5			
Autres actifs financiers non courants	7,9	7,9			7,9		
Autres actifs non courants	4,2	4,2			4,2		
Clients	733,9	733,9			733,9		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	48,2	48,2			48,2		
Instruments dérivés	16,6	16,6					16,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	236,6	236,6	236,6				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 047,9	1 047,9	236,6	0,5	794,2	0,0	16,6
Passifs							
Emprunts et dettes financières non courantes	199,9	212,7				212,7	
Autres passifs non courants	23,7	23,7				23,7	
Fournisseurs	494,4	494,4				494,4	
Autres passifs courants	250,8	250,8				250,8	
Instruments dérivés	6,1	6,1					6,1
Dettes financières courantes	172,0	172,0				172,0	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1 146,9	1 159,7	0,0	0,0	0,0	1 153,6	6,1

(en millions €)	2009			Ventilation par catégorie d'instruments			
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Actifs							
Autres participations	0,5	0,5		0,5			
Autres actifs financiers non courants	7,3	7,3			7,3		
Autres actifs non courants	5,0	5,0			5,0		
Clients	627,1	627,1			627,1		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	44,3	44,3			44,3		
Instruments dérivés	5,2	5,2					5,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	307,8	307,8	307,8				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	997,2	997,2	307,8	0,5	683,7	0,0	5,2
Passifs							
Emprunts et dettes financières non courantes	301,1	312,1				312,1	
Autres passifs non courants	23,7	23,7				23,7	
Fournisseurs	398,0	398,0				398,0	
Autres passifs courants	195,7	195,7				195,7	
Instruments dérivés	13,8	13,8					13,8
Dettes financières courantes	246,7	246,7				246,7	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	1 179,0	1 190,0	0,0	0,0	0,0	1 176,2	13,8

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les 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.

Note 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2011				2010			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR								
Ventes à terme de devises	34,8	1,1	42,4	(0,9)	38,9	1,3	14,9	(0,3)
Achats à terme de devises	72,8	4,7	12,3	(0,5)	3,5	0,4	44,6	(1,3)
TOTAL		5,8		(1,4)		1,7		(1,6)
SURCOUVERTURES ET TRADING								
Swaps de devises								
EUR			6,8	(0,2)			5,5	(0,1)
GBP	14,5	0,1			20,0	0,2		
HUF	2,0	0,1	8,4	(0,1)	20,7	0,5		
MXN			16,6	(0,3)	16,9	0,3		
USD			217,7	(2,4)	244,3	4,9		
Autres couvertures liées au financement		1,7		(3,0)		2,1		(0,5)
TOTAL		1,9		(6,0)		8,0		(0,6)
COUVERTURE DE FLUX FUTURS								
Ventes et Achats à terme de devises			89,8	(4,2)	57,4	2,8	18,9	(0,7)
Swap de taux variable/fixe			60,0	(0,1)			60,0	(0,3)
Dérivés aluminium	3,9	0,2	36,7	(5,3)	26,6	3,1	21,6	(2,9)
Dérivés nickel	1,1	0,1	3,3	(0,6)	4,3	1,0		
TOTAL		0,3		(10,2)		6,9		(3,9)
TOTAL DÉRIVÉS		8,0		(17,6)		16,6		(6,1)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)				(9,6)				10,5

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 2011	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Swap de taux variable/fixe	(0,1)			(0,1)
Dérivés aluminium	(3,8)	(1,3)		(5,1)
Dérivés nickel	(0,5)			(0,5)
TOTAL	(4,4)	(1,3)		(5,7)

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 2011.

Note 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

■ niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;

■ niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;

■ niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2011			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs				
Instruments dérivés	8,0		8,0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	196,0	196,0		
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	204,0	196,0	8,0	
Passifs				
Instruments dérivés	17,6		17,6	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	17,6		17,6	

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des swaps de taux et de change et des options

sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

NOTE 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 26.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée 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.

Note 26.2. RISQUE DE MARCHÉ

26.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le rouble russe, le réal brésilien et le yen japonais. Ces ventes en devises sont réalisées

principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation 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 2011 comme en 2010 et 2009, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIES AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTER-COMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2011 (en millions €)	USD	HUF	RUB	JPY	Autres
Total actifs		13	15	6	57
Total passifs	(62)				
Transactions futures					
POSITION NETTE AVANT GESTION	(62)	13	15	6	57
Achats à terme	73				
Ventes à terme		(19)	(15)	(6)	(36)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	11	(6)	0	0	21

En 2010 (en millions €)	USD	HUF	JPY	RUB	Autres
Total actifs		24	8	22	38
Total passifs	(63)				
Transactions futures					
POSITION NETTE AVANT GESTION	(63)	24	8	22	38
Achats à terme	111				
Ventes à terme		(20)	(27)	(9)	(28)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	48	4	(19)	13	10

En 2009 (en millions €)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs		4	20	6	38
Total passifs	(48)				
Transactions futures				64	
POSITION NETTE AVANT GESTION	(48)	4	20	70	38
Achats à terme	20				
Ventes à terme		(4)	(15)	(69)	(32)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(28)	0	5	1	6

Au 31 décembre 2011, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,294 dollar, 0,835 livre sterling, 314,58 forints hongrois et 100,2 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact négatif sur le résultat à l'exception du dollar pour lequel une appréciation du cours se traduirait par un produit dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2011, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	HUF	JPY	RUB	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
IMPACT RÉSULTAT	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2

RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou

prête dans la devise de la filiale en position inverse du compte courant, 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 2011 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	372	89
Total passifs	103	16
POSITION NETTE AVANT GESTION	269	73
Instruments financiers dérivés	(218)	(31)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	51	42

En 2010 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	265	84
Total passifs	30	14
POSITION NETTE AVANT GESTION	235	70
Instruments financiers dérivés	(225)	(37)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	10	33

En 2009 (en millions €)	USD	GBP	Autres
Total actifs	290	8	25
Total passifs	62		8
POSITION NETTE AVANT GESTION	228	8	17
Instruments financiers dérivés	(267)	(9)	(17)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(39)	(1)	0

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2011, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %
IMPACT RÉSULTAT	0,5	0,4

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.

26.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe. Il n'y a pas de couverture systématique du risque de taux.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2011 des dates de révision de taux :

En 2011 (en millions €)	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	196,0			
Total passifs	(472,6)	(10,0)	(383,5)	
VALEUR NOMINALE NETTE APRÈS GESTION	(276,6)	(10,0)	(383,5)	

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 2011

(en millions €)	À moins d'un an 2011	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
<i>Swap</i> taux variable/taux fixe	10	0	0

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2011, 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 et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du *swap* de taux au 31 décembre 2011 est la suivante :

(en millions €)	
JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE	(0,3)
Variation de juste valeur	(0,1)
Montants recyclés en résultat	0,3
JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE	(0,1)

26.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (70 % des volumes prévisionnels des douze prochains mois). Au 31 décembre 2011, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 22 024 tonnes pour l'aluminium et 266 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des tunnels à prime nulle, des *swaps* et des options sur le 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 2011, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 5,6 millions d'euros comptabilisée en capitaux propres. En 2010, au contraire, les instruments financiers avaient généré un gain qui s'élevait à 1,2 million d'euros et en 2009 une perte de 8,1 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2011 ont généré une perte de 4,5 millions d'euros (perte de 3,8 millions d'euros en 2010).

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2011 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 3,7 millions d'euros ; une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2011 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 9,3 millions d'euros du résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle).

26.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2011 (58,12 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 135,5 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 13,6 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 71,31 % du capital, est cotée sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2011, le cours de l'action cote 16,7 RMB, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 842,6 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est 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 Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

Note 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie et équivalents de trésorerie) s'élevant à 196,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 ;

Note 26.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	738,5	84,0	3,8	2,1	828,4

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 6 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2011.

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600,0 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2011 est de 173,3 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
 - des prêts moyen terme pour un total de 10,0 millions d'euros, amortissables par annuité jusqu'en 2012,
 - une ligne de crédit syndiqué de 560,0 millions d'euros à échéance 2016,
 - une ligne de crédit syndiqué de 46,8 millions d'euros à échéance 2014,
 - une ligne bilatérale d'un montant de 30,0 millions d'euros à échéance 2013,
 - un Schuldschein remboursable en deux tranches en 2013 et 2015 pour respectivement 113,5 et 47,5 millions d'euros.
 - un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros à échéance 2016.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 24.

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.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2011, 80 % du solde client net bénéficient ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.

NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2011, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 6,1 millions d'euros (4,7 et 4,5 millions d'euros respectivement en 2010 et 2009).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais ne comprend

pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2011			2010			2009		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,5	1,0	1,5	0,3	0,1	0,4	0,3	0,2	0,5
Gestion des eaux usées et économie d'eau	1,3	0,1	1,4	1,0	0,4	1,4	0,9	0,4	1,3
Gestion des déchets	1,6		1,6	1,6		1,6	1,5		1,5
Protection et assainissement du sol	0,1	0,4	0,5	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	0,2
Autres activités de protection de l'environnement	0,9	0,3	1,2	0,7	0,2	0,9	0,9	0,1	1,0
TOTAL	4,4	1,8	6,2	3,7	1,0	4,7	3,7	0,8	4,5

Au 31 décembre 2011, une provision de 0,5 million d'euros a été comptabilisée lors de l'acquisition d'IMUSA. Cette estimation d'un risque antérieur à l'acquisition est en cours de finalisation.

Il n'existait aucune provision pour risques et charges environnementaux au bilan au 31 décembre 2010 et 2009.

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Note 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 22 : avantages au personnel ;
- note 24 : dettes financières ;
- note 25 : juste valeur des instruments financiers.

Note 28.2. OPÉRATIONS COURANTES

ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

(en millions €)	2011	2010	2009
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	16,2	14,8	16,3
Cautions et avals donnés	11,2	2,9	2,7
Contrats de location simple non résiliables	127,2	115,1	89,4
Engagements financiers divers	5,3	1,2	1,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	159,9	134,0	109,7
Garanties clients (assurance crédit)	659,5	544,7	442,8
Engagements financiers divers	0,1	1,2	1,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	659,6	545,9	444,1

Le Groupe SEB n'a pas pour politique de céder ses créances à des sociétés d'affacturage ou établissements bancaires.

NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

Note 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

29.1.1. Faits exceptionnels

CESSION DE L'USINE 3 AU BRÉSIL

Groupe SEB do Brasil avait signé en août 2008 un compromis de vente de l'usine 3 située à São Paulo. Cette cession était soumise à la remise d'un certificat de dépollution à l'acquéreur et les travaux de dépollution du site ont été conduits au cours des exercices 2009 et 2010.

En date du 4 février 2011, Groupe SEB do Brasil a reçu de la part de l'acquéreur le versement de 14,8 millions d'euros au titre du solde de la vente de cet actif. Une somme de 1,8 million d'euros a été conservée par l'acquéreur à titre de garantie de la dépollution correcte du terrain à l'extérieur de l'usine. La valeur nette comptable de cet actif (dépenses de dépollution incluses) s'élevait au 31/12/2010 à 3,2 millions d'euros.

La plus-value totale dégagée lors cette opération et comptabilisée dans les comptes annuels s'élève à 13,8 millions d'euros.

RENÉGOCIATION DU CRÉDIT SYNDIQUÉ

Le crédit syndiqué non utilisé d'une valeur nominale de 456,1 millions d'euros à échéance 2011 a fait l'objet d'une renégociation avec les banques du pool : BNP Paribas, Citibank, Commerzbank, Crédit Agricole, HSBC, Natixis et Société Générale. Le nominal de ce nouveau crédit, à taux variable, est de 560 millions d'euros pour une nouvelle durée de 5 ans. Au 31 décembre 2011, cette ligne n'est pas utilisée par le Groupe.

ÉMISSION OBLIGATAIRE

Le 26 mai 2011, le Groupe a procédé au lancement de sa première émission obligataire portant sur un montant de 300 millions d'euros pour une durée de 5 ans et une échéance le 3 juin 2016. Le coupon annuel s'élèvera à 4,5 % par an. Les chefs de file de l'opération sont BNP Paribas, Credit agricole CIB, Natixis, et Société Générale. Les obligations sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

29.1.2. Litiges

LITIGE FOURNISSEURS

Le Groupe a provisionné un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement (cf. note 6.3). L'exposition maximale est estimée à environ 5 millions d'euros mais, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

LITIGE PENTALPHA

Le Groupe SEB avait assigné les sociétés Pentalpha Enterprises, LTD et Global-Tech Appliances, INC, sociétés de Honk Kong (ci-après Pentalpha), devant la juridiction de New York pour contrefaçon de brevets de friteuses aux États-Unis en 2000. L'affaire a été jugée par un jury en avril 2006 qui a retenu la responsabilité de Pentalpha comme contrefacteur et a donné lieu à une décision de la District Court de New York du 9 octobre 2008 condamnant

Pentalpha à payer au Groupe SEB en principal 4,7 millions de dollars. Cette décision a été mise en cause par Pentalpha à travers :

- un appel devant la Federal Circuit Court of Appeal (FCCA) à Washington, qui a confirmé en tout point la décision de première instance le 5 février 2010 ;
- un recours administratif contre le brevet SEB devant l'office de brevets (USPTO) qui a échoué, l'USPTO ayant confirmé toutes les revendications du brevet SEB en décembre 2009.

Pentalpha a ensuite demandé à la FCCA de reconsidérer sa décision. De même, Pentalpha a engagé devant la State court de New York une réclamation de 1 million de dollars contre SEB et son avocat au motif que leurs déclarations pendant le procès sur le brevet étaient erronées et trompeuses.

En date du 10 août 2010, et suite au rejet par la FCCA de la demande de réexamen de Pentalpha de sa condamnation pour contrefaçon, le Groupe SEB a réceptionné les 5,1 millions de dollars (incluant les intérêts) qui avaient été mis sous séquestre dans le cadre de la procédure. Toutefois, la Cour Suprême des États-Unis a accepté, à la demande de Pentalpha, d'examiner la décision de la FCCA.

En date du 31 mai 2011, la cour Suprême des États-Unis d'Amérique a donné raison au Groupe SEB dans le cadre de la procédure engagée par Pentalpha concernant un litige pour contrefaçon de brevets de friteuses aux États-Unis. Les 5,1 millions de dollars (incluant les intérêts) réceptionnés en août 2010 ont donc été enregistrés en produits dans les comptes de l'exercice 2011.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

Note 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS

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 S.A.S. 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 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 2011 le montant des heures de formation acquises par les salariés du Groupe SEB et non utilisées s'élève à 586 980 heures (590 810 au 31 décembre 2010 et 593 294 heures au 31 décembre 2009).

NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2011	2010	2009
Produits des activités ordinaires	4,4	2,8	1,8
Autres produits			
Achats			
Autres actifs financiers non courants	0,4		0,2
Clients	2,6	0,7	0,2
Fournisseurs			

Note 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2011. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2011	2010	2009
AVANTAGES À COURT TERME			
Rémunérations fixes	2,7	2,5	2,7
Rémunérations variables	1,8	2,0	2,1
Jetons de présence	0,4	0,4	0,4
AUTRES AVANTAGES			
Avantages postérieurs à l'emploi	2,2	1,7	2,4
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	1,6	2,0	2,7
TOTAL	8,7	8,6	10,3

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^{er} 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 %.

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.

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

Le mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise ayant été renouvelé le 13 mai 2008, le Conseil d'administration, conformément au Code AFEP-MEDEF d'octobre 2008, a prévu d'examiner la situation prévalant en 2012, date de fin du mandat en cours de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

À la connaissance du Groupe, aucun événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2011.

**NOTE 32 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2011
(% DE PARTICIPATION DU GROUPE)**

Note 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
FRANCE					
SEB S.A. ^(a)	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. ^(a)	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB ^(a)	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. ^(a)	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. ^(a)	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. ^(a)	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. ^(a)	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. ^(a)	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. ^(a)	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing ^(a)	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale SAS ^(a)	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export ^(a)	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance SAS	Holding	France	440 410 918	100	100
UNION EUROPÉENNE					
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100	100
Krups GmbH	**	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
Rowenta Deutschland GmbH	Holding	Allemagne		100	100
SEB Österreich HmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Nordik AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		100	99,8
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina s.r.l	**	Italie		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
Groupe SEB Portugal Ltd.	**	Portugal		100	99,9
AMÉRIQUES					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad USA, Inc. Delaware	Holding	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Clad Holdings Corp. Delaware	***	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings USA	Holding	États-Unis		100	100
IMUSA Holding Inc.	Holding	États-Unis		100	99,3

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.



<i>Sociétés</i>		Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
IMUSA USA LLC		**	États-Unis		100	99,3
Groupe SEB Argentina S.A.		**	Argentine		100	100
Grupo SEB do Brasil		*	Brésil		100	100
Lojas SEB		**	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.		**	Chili		100	100
Groupe SEB Colombia S.A.		*	Colombie		100	100
ARFEL		Holding	Colombie		100	100
IMUSA S.A.		*	Colombie		100	99,3
Groupe SEB Mexico		**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios Mexico		***	Mexique		100	100
Groupe SEB Venezuela S.A.		**	Venezuela		100	100
Groupe SEB Peru S.R.L.		**	Peru		100	100
AUTRES PAYS						
Groupe SEB Schweiz GmbH		**	Suisse		100	100
Groupe SEB Australia Ltd.		**	Australie		100	100
SSEAC Co. Ltd.		*	Chine		100	100
SEB Trading Co. Ltd.		**	Chine		100	100
Groupe SEB Korea		**	Corée		100	100
SEB Asia Ltd.		**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Thailand		**	Thaïlande		100	100
Groupe SEB Singapore Pty Ltd		**	Singapour		100	100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD		**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Central Europe		**	Hongrie		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.		**	Japon		100	100
Groupe SEB Polska Zoo		**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o./Groupe SEB Slovensko s.r.o		**	République Tchèque/ Slovaquie		100	100
Groupe SEB Romania		**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Baltic		**	Lettonie		100	100
Grain Harvest Development Ltd		Holding	Hong Kong		100	100
Groupe SEB d.o.o.		**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Bulgaria EOOD		**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB Istanbul A.S.		**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine		**	Ukraine		100	100
Groupe SEB Vostok		*	Russie		100	100
Vina Electric Fan	Manufacturing and trading	*	Vietnam		65,13	65,13
Vina Electric Fan	Join stock company	*	Vietnam		100	65,13
ZJ Supor	Zhejiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine		71,31	71,31
DG Supor	Dongguan Supor Electrical Appliances	*	Chine		100	79,92
SX Supor	Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd	*	Chine		100	71,31
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd	*	Vietnam		100	71,31
WH CKW	Wuhan Supor Cookware Co., Ltd	*	Chine		100	78,15
WH Pressure	Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd	Holding	Chine		99,36	70,86
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd	***	Chine		96,53	68,85
WH Waste	Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine		100	71,31

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
YH Waste	Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd ***	Chine		60	42,79
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd. *	Chine		93,23	66,49
ZJ Lesu	Zhejiang Lesu Metal Material Co. Ltd. *	Chine		51	36,37
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd *	Chine		100	78,49
Hangzhou Omegna trad.	**	Chine		100	71,31
Shanghai Cookware Supor sales Co	**	Chine		100	71,31

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

Note 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
Néant				

Note 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Sociétés	Activité principale ^(a)	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
Key Ingredients (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	États-Unis		60
Maharaja Whiteline (société acquise fin décembre 2011)	*	Inde		55

(a) Activité principale :

* production commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble

des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 6.2 et 10 donnent une information appropriée ;

- la note 1.4.9 sur les comptes consolidés expose les modalités de détermination des impôts différés et la note 8.4 précise le montant des différences temporaires déductibles et des pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôts différés actifs.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations du Groupe et à vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Lyon et Villeurbanne, le 16 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Bernard RASCLE

Deloitte & Associés

Dominique VALETTE



Comptes sociaux



6.1. ÉTATS FINANCIERS	140	6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	155
Bilan SEB S.A. au 31 décembre	140	I. Opinion sur les comptes annuels	155
Compte de résultat au 31 décembre	142	II. Justification des appréciations	155
6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.	143	III. Vérifications et informations spécifiques	156
6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	154		



6.1. ÉTATS FINANCIERS

Bilan SEB S.A. au 31 décembre

Actif (en millions €)	2011			2010
	Brut	Amort.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Concessions, brevets et droits similaires	7,6	7,4	0,2	0,2
Participations	822,9	62,0	760,9	778,9
Créances rattachées à des participations	1 285,9		1 285,9	767,9
Autres titres immobilisés	0,7		0,7	0,5
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	2 117,1	69,4	2 047,7	1 547,6
ACTIF CIRCULANT				
Clients et comptes rattachés	0,5		0,5	0,4
Autres créances	22,4		22,4	14,9
Valeurs mobilières de placement	105,1		105,1	115,9
Disponibilités	31,8		31,8	25,1
Charges constatées d'avance	0,1		0,1	0,3
TOTAL ACTIF CIRCULANT	159,9	-	159,9	157,7
Frais d'émission d'emprunt à étaler	4,0		4,0	1,1
Prime de remboursement des obligations	0,5		0,5	-
Écart de conversion actif	72,5		72,5	2,2
TOTAL ACTIF	2 354,0	69,4	2 284,6	1 707,5



Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	2011	2010
CAPITAUX PROPRES		
Capital social	49,9	49,9
Primes d'émission et de fusion	90,3	90,3
Écarts de réévaluation	16,9	16,9
Réserve légale	5,2	5,2
Réserves réglementées	0,8	0,8
Réserves ordinaires	7,9	7,9
Report à nouveau	590,3	603,0
Résultat de l'exercice	77,8	45,7
TOTAL	839,1	819,7
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Provisions pour risques	85,6	19,8
Provisions pour charges	140,9	121,7
TOTAL	226,5	141,5
DETTES		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	542,1	226,0
Emprunts et dettes financières divers	625,2	500,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,9	3,3
Dettes fiscales et sociales	2,0	3,2
Autres dettes	13,6	9,2
TOTAL	1 183,8	741,8
Écart de conversion passif	35,2	4,4
TOTAL PASSIF	2 284,6	1 707,5





Compte de résultat au 31 décembre

(en millions €)	2011	2010
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Prestations de services		
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	1,1	
Autres produits	0,7	0,6
TOTAL	1,8	0,6
Charges d'exploitation		
Autres achats et charges externes	6,7	6,4
Impôts, taxes et versements assimilés	0,9	0,7
Salaires et traitements	1,8	2,2
Charges sociales	0,5	2,2
Dotations aux amortissements	1	0,3
Autres charges	0,8	1
TOTAL	11,7	12,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(9,9)	(12,2)
Produits financiers		
Produits financiers de participations	147,3	78
Autres intérêts et produits assimilés	1,9	0,5
Reprises sur provisions et transferts de charges	10,1	38,1
Différences positives de change	322,7	169,7
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1,9	0,1
TOTAL	483,9	286,4
Charges financières		
Dotations financières aux amortissements et provisions	26,1	17,7
Intérêts et charges assimilées	26,5	13,6
Dotations aux provisions pour risques de change	72,4	2,1
Différences négatives de change	280,6	170,3
TOTAL	405,6	203,7
RÉSULTAT FINANCIER	78,3	82,7
RÉSULTAT COURANT	68,4	70,5
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	0,7
Produits exceptionnels sur opérations en capital	0,8	0,7
Reprises sur provisions et transferts de charges	4,3	17,5
TOTAL	5,1	18,9
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0,8	0,3
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	3,7	14,4
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	20,4	14,2
TOTAL	24,9	28,9
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(19,8)	(10)
Impôt sur les bénéfices	(29,2)	14,8
RÉSULTAT NET	77,8	45,7

6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Renégociation du crédit syndiqué

Le crédit syndiqué non utilisé d'une valeur nominale de 456,1 millions d'euros à échéance 2011 a fait l'objet d'une renégociation avec les banques du pool : BNP Paribas, Citibank, Commerzbank, Crédit Agricole, HSBC, Natixis et Société Générale. Le nominal de ce nouveau crédit, à taux variable, est de 560 millions d'euros pour une nouvelle durée de 5 ans. Au 31 décembre 2011, cette ligne de crédit n'est pas utilisée.

Émission obligataire

Le 26 mai 2011, le Groupe a procédé au lancement de sa première émission obligataire portant sur un montant de 300 millions d'euros pour une durée de 5 ans et une échéance le 3 juin 2016. Le coupon annuel s'élèvera à 4,5 % par an. Les chefs de file de l'opération sont BNP Paribas, Crédit agricole CIB, Natixis, et Société Générale. Les obligations sont admises aux négociations sur Euronext Paris.

Le Groupe a ainsi pu concrétiser le rachat de 20 % supplémentaires du capital de Supor acquis auprès de la famille fondatrice Su, au prix de 30 RMB

par action. L'opération a été finalisée le 13 décembre 2011 et a représenté un montant total de 406 millions d'euros réglé le même jour.

Création de la société d'investissement SEB Alliance

Dans l'optique d'anticiper les évolutions du marché du Petit Equipement Domestique et d'ouvrir sa politique d'innovation à des technologies et des savoir-faire nouveaux et externes, SEB SA a créé une société d'investissement, SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 M€. SEB Alliance a réalisé son premier investissement dans le domaine du numérique et des produits connectés, en prenant une participation majoritaire (60%) dans la société américaine Key Ingredient.

Dépréciation complémentaire des titres Groupe SEB Moulinex

La société a procédé à une dépréciation complémentaire des titres de Groupe SEB Moulinex pour 26 millions d'euros. A la clôture, la provision pour dépréciation sur les titres de cette filiale s'élève à 50 millions d'euros.

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le plan comptable 1999.

Note 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers.

Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 3 et 10 ans.

Note 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

Note 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options 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.

Note 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, tchèques, autrichiennes, suisses et Hong Kong des systèmes de remontées automatiques quotidiennes des soldes bancaires, pour les autres filiales les remontées de cash sont manuelles. 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 inter compagnie (exportations et importations). Elle met en place des couvertures 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 couverture 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.

Note 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 ».

Note 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.

NOTE 2 MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

Note 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition ou cession n'est intervenue au cours de l'exercice.

Note 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.



Note 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions €)	2010	Augmentations	Diminutions	2011
Participations	815,5	7,5	0,0	823,0
Créances rattachées à des participations	767,9	517,9	0,0	1 285,8
Actions propres	0,3	0,1	0,0	0,4
Autres titres immobilisés	0,1	0,0	0,0	0,1
TOTAL VALEUR BRUTE	1 583,8	525,5	0,0	2 109,3
Provisions sur participations	(36,6)	(26,0)	(0,5)	(62,1)
Provisions sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PROVISIONS	(36,6)	(26,0)	(0,5)	(62,1)
TOTAL VALEUR NETTE	1 547,2	499,5	(0,5)	2 047,2

(en millions €)	2009	Augmentations	Diminutions	2010
Participations	755,8	59,7		815,5
Créances rattachées à des participations	790,3	0,5	22,9	767,9
Actions propres	0,0	0,3	0,0	0,3
Autres titres immobilisés	0,4	0,0	0,3	0,1
TOTAL VALEUR BRUTE	1 546,5	60,5	23,2	1 583,8
Provisions sur participations	(71,4)		(34,8)	(36,6)
Provisions sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PROVISIONS	(71,4)	0,0	0,0	(36,6)
TOTAL VALEUR NETTE	1 475,1	60,5	58,0	1 547,2

Au cours de l'exercice, la société a souscrit à l'augmentation de capital de SEB ALLIANCE pour un montant de 29,9 millions d'euros, libéré du quart, soit 7,5 millions d'euros. Le versement restant à effectuer est inscrit au bilan pour 22,4 millions d'euros et est inclus dans les participations en présentation.

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). La hausse du poste sur l'exercice de 517,9 millions d'euros s'explique par l'augmentation des comptes courants des filiales, en particulier celui de la filiale SEB Internationale qui a réalisé les principales prises de participations du Groupe sur l'exercice.

Au 31 décembre 2011, la société SEB S.A. détient 2 331 797 actions propres au prix moyen de 39,99 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB (178 657 options de 2004, 154 953 options de 2005, 207 944 options de 2006, 441 584 options de 2007, 984 600 options de 2008, 367 700 options de 2009 et 411 842 options de 2010). Aucune option n'a été attribuée en 2011.

En 2011, SEB S.A. a acquis 991 520 actions propres au prix moyen pondéré de 64,76 euros et a cédé sur le marché 640 421 actions au prix moyen de 46,55 euros.



NOTE 3 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

<i>(en millions €)</i>	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	5,2	100 %	33,9	10,3	-	
S.A.S. Seb	15,2	100 %	95,5	9,1	-	
Tefal S.A.S.	48,8	100 %	6,6	17,6	-	3,5
Rowenta France S.A.S.	8,0	100 %	17,6	(6,1)	-	
Seb Développement S.A.S.	15,3	100 %	14,8	2,8	-	
Rowenta Invest BV	183,4	100 %	211,8	0,1	-	
Seb Internationale S.A.S.	521,9	100 %	213,3	682,8	-	61,9
Groupe SEB France	199,7	98 %	73,9	(148,8)	-	68,4
Groupe SEB Export	38,0	100 %	38,0	85,7	-	6,3
Groupe SEB Moulinex	(12,3)	100 %	44,3	11,2	-	
Groupe SEB Retailing	2,3	100 %	3,0	0,0	-	
Seb Alliance	29,8	100 %	7,6	(5,2)	-	

3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

<i>(en millions €)</i>	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.	3,6	46,81 %	0,5	6,3	-	0,9
Domaine de Seillac S.A. (au 31 décembre 2003)	(0,8)	24,75 %	0,0	-	-	-

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 consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes, s'élève à 3 963,3 millions d'euros et le résultat net, part du Groupe, atteint 234,6 millions d'euros.

Note 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 0,2 million d'euros.

NOTE 4 AUTRES CRÉANCES

Les autres créances correspondent à hauteur de 20,3 millions d'euros aux acomptes d'IS versés à l'État, diminuées de 7,7 millions d'euros d'impôt dû au titre de l'intégration fiscale, et à hauteur de 7,5 millions d'euros aux instruments financiers actifs.

NOTE 5 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	2010	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2011
Provisions pour litiges	0				
Provisions pour risques de change	2,1	72,4		2,1	72,4
Provisions pour autres risques	17,7			4,5	13,2
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	19,8	72,4	0	6,6	85,6
Provisions pour intégration fiscale	121,7	20,5	1,0	0,3	140,9
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	121,7	20,5	1,0	0,3	140,9
TOTAL	141,5	92,9	1,0	6,9	226,5

(en millions €)	2009	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2010
Provisions pour litiges	0,0				0,0
Provisions pour risques de change	3,3	2,1		3,3	2,1
Provisions pour autres risques	0,0	17,7	0	0,0	17,7
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	3,3	19,8	0	3,3	19,8
Provisions pour intégration fiscale	114,7	14,2	0	7,2	121,7
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	114,7	14,2	0	7,2	121,7
TOTAL	118,0	34,0	0	10,5	141,5

Conformément aux principes décrits dans la note 1.5, une provision pour risque de change, d'un montant de 72,4 millions d'euros a été constituée à la clôture de l'exercice.

Une provision pour moins-value latente sur stock-options de 13,2 millions d'euros a été comptabilisée, afin de faire face à la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées sur les plans en cours.

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 2011 s'élève à 140,9 millions d'euros.

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 8,8 millions d'euros accordé à Groupe SEB Iberica, d'un prêt long terme de 2,6 millions d'euros accordé à Groupe SEB Schweiz et des comptes de régularisation d'étalement des frais d'emprunts pour 4,0 millions d'euros et de la prime de remboursement des obligations pour 0,5 million d'euros.

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception des éléments suivants :

- l'emprunt Obligataire remboursable in fine à hauteur de 300 millions d'euros en juin 2016 ;
- l'emprunt Schuldschein remboursable in fine à hauteur de 113,5 millions en août 2013 et 47,5 millions d'euros en août 2015 ;



Comptes sociaux

Notes annexes aux comptes SEB S.A

- le compte courant de participation des salariés pour lequel les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 5,6 millions d'euros à échéance 2013, 8,6 millions d'euros en 2014, 6,6 millions d'euros en 2015 et 11,7 millions d'euros en 2016.

(en millions €)	2010	2011	Échéances au 31/12/2011		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts auprès des ets. de crédit	226,0	542,1	71,1	471,0	
Billets de trésorerie	100,2	173,3	173,3		
Emprunts Groupe	371,2	414,8	414,8		
Autres emprunts	0,3	0,3			0,3
Participation des salariés	28,6	36,8	4,0	32,8	
TOTAL	726,1	1 167,3	663,2	503,8	0,3

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis

plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2011 est de 173 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

NOTE 7 ENTREPRISES LIÉES

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société à un lien de participation est le suivant :

(en millions €)	2011		2010	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	460	826	407	360,9
Créances	0,3	2,7	0,2	1,1
Dettes	195,2	225,7	107,9	265,2
TOTAL	655,5	1 054,4	515,1	627,2

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement aux sociétés Groupe SEB Holdings (169 millions d'euros) et All-Clad Metal Crafter (122,4 millions d'euros).

NOTE 8 CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions €)	2011	2010
CHARGES D'EXPLOITATION		
Frais dépôts marque	0,2	0,2
Management fees	3,2	3,0
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Royalties	0,2	0,2
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilées	1,9	0,9
PRODUITS FINANCIERS		
Produits de participations	141,0	73,3
Produits de créances	6,3	4,7



NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF

Note 9.1. CHARGES À REPARTIR

(en millions €)	2011	2010
Charges financières	4,0	1,1
TOTAL	4,0	1,1

Note 9.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES

(en millions €)	2011	2010
Créances et dettes libellées en devises	71,0	0,6
Instruments financiers	1,5	1,6
TOTAL ACTIF	72,5	2,2

(en millions €)	2011	2010
Créances et dettes libellées en devises	29,3	3,3
Instruments financiers	5,9	1,1
TOTAL PASSIF	35,2	4,4

Note 9.3. PRODUITS À RECEVOIR

(en millions €)	2011	2010
Créances rattachées à des participations	1,9	1,3
Clients et comptes rattachés	0,0	0,1
TOTAL	1,9	1,4

Note 9.4. CHARGES À PAYER

(en millions €)	2011	2010
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10,8	3,1
Emprunts et dettes financières divers	0,9	0,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,3	0,5
Dettes fiscales et sociales	1,5	2,4
Autres dettes	0,3	0,3
TOTAL	13,8	6,8



NOTE 10 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions €)</i>	2011	2010
Économies d'impôt dues aux pertes des filiales intégrées	0,0	0
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	(19,4)	(6,9)
(Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres	(2,8)	(13,7)
Autres produits (charges)	(1,0)	0,4
Transfert de charges exceptionnelles	3,2	10,3
TOTAL	(19,9)	(9,9)

La vente de 640 421 actions propres a généré une moins-value nette de 2,8 millions d'euros. Cette moins-value a fait l'objet d'une refacturation aux filiales françaises pour un montant total de 3,2 millions d'euros au titre de

la période allant de décembre 2010 à novembre 2011 (transfert de charges exceptionnelles).

Les pertes et produits liés à l'intégration fiscale sont commentés à la note 11, les provisions pour risques à la note 5.

NOTE 11 INTÉGRATION FISCALE

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.

Le produit d'impôt comptabilisé dans les comptes correspond à la différence entre :

- les impacts de l'intégration fiscale de l'année (+ 28,9 millions d'euros) comme suit :
 - un produit de + 3,5 millions d'euros au titre des économies définitives,
 - un produit de + 25,7 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées au cours de l'exercice (dont 4,6 millions d'euros au titre du déficit propre de la société et dont 1 million d'euros au titre du différentiel de taux d'imposition).

- une charge de - 0,3 million d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs ;

- et les conséquences de contrôles fiscaux portant sur les années antérieures pour + 0,3 million d'euros.

Afin de garantir la neutralité de l'intégration fiscale, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., sont provisionnés en résultat exceptionnel. Les provisions, initialement constituées sont reprises lors de l'utilisation de ces déficits en résultat exceptionnel. Sur cet exercice, sont comptabilisés les mouvements suivants :

- une dotation aux provisions pour - 20,5 millions d'euros au titre des déficits des filiales hors SEB S.A. nés au cours de l'exercice ;
- une reprise de provisions de 1,2 million d'euros au titre de la reprise des déficits utilisés, dont 0,8 million d'euros en conséquence des derniers contrôles fiscaux.

NOTE 12 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2011 est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	68,4	(4,7)	63,7
Résultat exceptionnel	(19,8)	(7,1)	(26,9)
Création/(utilisation) de déficit reportable		11,9	11,9
Intégration fiscale		29,2	29,2
TOTAL	48,6	29,2	77,8



NOTE 13 ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions €)	31/12/2011		31/12/2010	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
PAR RAPPORT AU MARCHÉ				
Swaps emprunteurs de devises	248,8	(2,6)	261,5	4,5
Swaps prêteurs de devises	-	-	0	0
Ventes à terme de devises	143,2	4,5	111,2	3,8
Achats à terme	203,8	(4,2)	66,9	(1,6)
Swap de taux	10,0	-	20	(0,2)
Dérivés aluminium	34,0	(3,8)	34	1,8
Dérivés nickel	4,4	(0,5)	3,8	0,9
AUPRÈS DES FILIALES				
Swaps prêteurs de devises	7,4	-	6,9	0,1
Achats à terme de devises	6,7	0,40	7,5	0,1
Dérivés aluminium	34,0	(3,8)	34	1,8
Dérivés nickel	4,4	(0,47)	3,8	0,9

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 2011. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2011, 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 participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire :

- régime différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires).

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 mars 2010 a décidé en sus des règles ci-dessus de limiter la rémunération de référence qui sert de base

de calcul à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment de son départ à la retraite.

Le Groupe a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués (2008, 2009 et 2010).

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^{er} 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 %.

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.

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

Le mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise ayant été renouvelé le 13 mai 2008, le Conseil d'administration, conformément au Code AFEP-MEDEF d'octobre 2008, a prévu d'examiner la situation prévalant en 2012, date de fin du mandat en cours de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

NOTE 15 DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS

Il s'agit d'une créance de 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1,4 million d'euros au 31 décembre 2010), 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 2011 est la suivante :

Au 31/12/2011		Dates			Nombre d'options **			solde	Prix (en €) d'exercice **
Types	d'attribution ***	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées			
Plan d'achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	580 128	32 022	-	24,24 €	
Plan d'achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	343 043	17 400	178 657	31,67 €	
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	379 647	20 100	154 953	28,00 €	
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	367 147	14 707	207 944	29,33 €	
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	129 466	8 100	441 584	44,00 €	
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	-	21 300	984 600	38,35 €	
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	-	3 600	367 700	28,05 €	
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	-	750	411 842	53,86 €	
TOTAL *				4 664 690	1 799 431	117 979	2 747 280		
* Dont mouvements sur 2011				0	275 642	11 192	- 286 834		

** 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 trois 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.

NOTE 17 CAPITAUX PROPRES

■ Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 50 millions d'euros et était constitué de 49 951 826 actions de valeur nominale 1 euro. Ces actions représentent 71 229 471 droits de vote effectifs (hors autodétention).

■ Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2010 AVANT AFFECTATION 819,7

Dividendes 2010 mis en paiement en 2011 (58,4)

Résultat de l'exercice 77,8

Évolution du capital social – Levée d'option de souscription d'actions et annulation d'actions

Prime d'émission correspondante

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2011 839,1



CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2009 AVANT AFFECTATION	825,2
Dividendes 2009 mis en paiement en 2010	(51,2)
Résultat de l'exercice	45,7
Évolution du capital social – Levée d'option de souscription d'actions et annulation d'actions	0
Prime d'émission correspondante	0
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2010	819,7

■ **Capital potentiel au 31 décembre 2011**

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

NOTE 18 EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à 1 personne (idem en 2010).

NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant





6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

<i>en milliers €</i>	2011	2010	2009	2008	2007
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	49 952	49 952	49 952	50 912	50 881
b) nombre d'actions émises	49 951 826	49 951 826	49 951 826	50 912 138	50 880 558
c) nombre d'obligations convertibles en actions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	160 295	49 519	44 510	157 243	127 335
c) impôt sur les bénéfices	(29 186)	14 710	(26 496)	(39 145)	(3 451)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	77 779	45 722	74 108	152 894	91 775
e) montant des bénéfices distribués *	62 403	51 237	45 403	46 065	50 251
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION <i>(en unités)</i>					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	3,79	0,70	1,42	3,86	2,57
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	1,56	0,92	1,48	3,00	1,80
c) dividende versé à chaque action	1,25	1,17	1,04	0,94	0,93
PERSONNEL					
a) nombre de salariés	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b) montant de la masse salariale	1 833	2 196	2 376	1 475	2 267
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	510	2 246	2 667	2 703	598

* Y compris prime de fidélité (montant provisoire pour 2011).



6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **SUR LES COMPTES ANNUELS**

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, 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.

I. 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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

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.





III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et

avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Lyon et Villeurbanne, le 16 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Bernard RASCLE

Deloitte & Associés

Dominique VALETTE

7

Informations sur la société et le capital



7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Objet social (article 3 des statuts)	158
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	158
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	158
Droits de vote double (article 35 des statuts)	159
Limitation des droits de vote	159
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	159
Titres au porteur identifiables (TPI)	159
Capital au 31 décembre 2011	159
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	160

7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011	161
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	163
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	164
Capital potentiel au 31 décembre 2011	164
Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	164

7.3. AUTORISATIONS

Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières	165
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	165

7.4. ACTIONNARIAT

Fonds communs de placement et actionnariat direct	166
Intéressement et participation	166
Politique d'attribution des options et des actions de performance	166
Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	167
Actions de performance allouées au personnel	168

7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE

Marché des titres	169
Transactions des dix-huit derniers mois	169
Dividende – Prime de fidélité	170



7.1. 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^{er} 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 46 des statuts)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux exercices

précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom

de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Droits de vote double (article 35 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. 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 2011.

Capital au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 49 951 826 euros et était constitué de 49 951 826 actions, entièrement libérées, représentant 73 561 268 droits de vote totaux « théoriques » et 71 229 471 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2011 ».

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page 162 : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 17 mai 2011 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011

	Capital				Votes			
	AGO		AGE		AGO		AGE	
FÉDÉRACTIVE	10 152 018	20,33 %	0		19 587 877	27,50 %	0	
Associés de FÉDÉRACTIVE	1 629 203	3,26 %	11 781 221	23,58 %	3 126 090	4,39 %	22 713 967	31,89 %
SOUS-TOTAL	11 781 221	23,59 %	11 781 221	23,58 %	22 713 967	31,89 %	22 713 967	31,89 %
VENELLE INVESTISSEMENT	7 461 243	14,94 %	17 902	0,04 %	14 889 963	20,91 %	17 905	0,03 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	2 070 646	4,14 %	9 990 849	20,00 %	3 869 591	5,43 %	19 695 373	27,65 %
SOUS-TOTAL (a)	9 531 889	19,08 %	10 008 751	20,04 %	18 759 554	26,34 %	19 713 278	27,68 %
GRUPE FONDATEUR	21 313 110	42,67 %	21 789 972	43,62 %	41 473 521	58,23 %	42 427 245	59,57 %
FFP Invest	2 521 522	5,05 %	2 521 522	5,05 %	2 521 522	3,54 %	2 521 522	3,54 %
Salariés	1 543 562	3,09 %	1 543 562	3,09 %	2 819 720	3,96 %	2 819 720	3,96 %
Investisseurs français (a)	9 512 003	19,04 %	9 035 141	18,09 %	10 788 224	15,15 %	9 834 500	13,81 %
Actionnaires étrangers	9 011 560	18,04 %	9 011 725	18,04 %	9 093 052	12,77 %	9 093 382	12,77 %
Actionnaires individuels	3 718 272	7,44 %	3 718 107	7,44 %	4 533 432	6,35 %	4 533 102	6,35 %
Autodétention	2 331 797	4,67 %	2 331 797	4,67 %				
TOTAL	49 951 826	ACTIONS			71 229 471	VOTES EFFECTIFS		

(a) Il est précisé que l'usufruit de 476 862 actions SEB représentant 953 724 droits de vote, dont la nue-propriété appartient aux associés de VENELLE INVESTISSEMENT, est détenu par la Fondation de France pour 462 000 actions et 924 000 droits de vote et par l'Association canoniale pour 14 862 actions et 29 724 droits de vote. Il est également précisé que la Fondation de France s'est engagée avant chaque Assemblée générale de SEB se déroulant jusqu'au 12 mai 2013 à donner procuration aux associés de VENELLE INVESTISSEMENT pour l'exercice de ses droits de vote pour un total de 577 500 actions (dont les 462 000 actions précédemment citées) et 1 155 000 droits de vote.

Le terme « Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE.

Les personnes physiques membres du Groupe Fondateur détiennent des actions SEB :

- soit en pleine propriété ;
- soit en nue-propriété, l'usufruit correspondant ayant été pour l'essentiel temporairement apporté par ces personnes, à leur holding respectif à savoir :
 - FÉDÉRACTIVE : holding de contrôle de participation patrimoniale, pour les actionnaires, personnes physiques, associés de FÉDÉRACTIVE,
 - VENELLE INVESTISSEMENT : holding familial de contrôle, pour les actionnaires, personnes physiques, associés de VENELLE INVESTISSEMENT.

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-propriétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Les droits de vote indiqués dans le tableau ci-dessus, représentant un total de 71 229 471, sont les droits de vote « effectifs ». Ce nombre exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions d'autodétention détenues par SEB S.A.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 73 561 268. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote (actions autodétenues ou faisant l'objet d'autodétention par exemple).

Sur la base de ce nombre total de droits de vote « théoriques », et à titre d'illustration :

- le « sous-total » FÉDÉRACTIVE détient 30,88 % des droits de vote en AGO et AGE ;
- le « sous-total » VENELLE INVESTISSEMENT détient 25,50 % des droits de vote en AGO et 26,80 % des droits de vote en AGE ;
- le Groupe Fondateur dans son ensemble détient 56,38 % des droits de vote en AGO et 57,68 % des droits de vote en AGE.

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

PACTES D'ACTIONNAIRES — ACTION DE CONCERT

Les holdings familiaux FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 59,57 % des droits de vote ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis de SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 ne met donc pas fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiaux ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration leur volonté d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq membres du Conseil et VENELLE INVESTISSEMENT peut, quant à elle, proposer la désignation de quatre membres.

Pacte FÉDÉRACTIVE

Le 9 juillet 2008, les actionnaires SEB associés de FÉDÉRACTIVE ont signé un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

Pacte VENELLE INVESTISSEMENT

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Deux engagements collectifs de conservation d'actions SEB ont été renouvelés par anticipation en date du 13 décembre 2011 pour une durée de 2 ans 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 Invest (FFP Invest) et certains autres actionnaires.

Ces engagements sont les suivants :

- un engagement collectif de conservation à échéance du 28 décembre 2011, prorogé au 13 décembre 2013, conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts (Pacte « Dutreil ») et portant sur 20,56 % du capital et 27,58 % des droits de vote de SEB S.A. ;
- un engagement collectif de conservation à échéance du 10 juillet 2012, prorogé au 13 décembre 2013, conclu en application de l'article 787 B du Code général des impôts (Pacte « Jacob ») et portant sur 20,46 % du capital et 27,70 % des droits de vote de SEB S.A.

FFP Invest 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 150 000 actions.

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années

	31/12/2011				31/12/2010				31/12/2009			
	Capital		Votes		Capital		Votes		Capital		Votes	
	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE
FÉDÉRACTIVE	20,33 %	0,00 %	27,50 %	0,00 %	20,47 %	0,00 %	26,59 %	0,00 %	19,87 %	0,00 %	26,32 %	0,00 %
Associés de FÉDÉRACTIVE	3,26 %	23,58 %	4,39 %	31,89 %	3,21 %	23,68 %	4,15 %	30,74 %	3,99 %	23,86 %	4,89 %	31,21 %
SOUS-TOTAL	23,59 %	23,58 %	31,89 %	31,89 %	23,68 %	23,68 %	30,74 %	30,74 %	23,86 %	23,86 %	31,21 %	31,21 %
VENELLE INVESTISSEMENT	14,94 %	0,04 %	20,91 %	0,03 %	14,94 %	0,03 %	20,20 %	0,03 %	14,94 %	0,04 %	20,34 %	0,02 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	4,14 %	20,00 %	5,43 %	27,65 %	4,11 %	19,97 %	5,24 %	26,70 %	4,09 %	19,95 %	5,30 %	26,92 %
Sous-total	19,08 %	20,04 %	26,34 %	27,68 %	19,05 %	20,00 %	25,44 %	26,73 %	19,03 %	19,99 %	25,64 %	26,94 %
GRUPE FONDATEUR	42,67 %	43,62 %	58,23 %	59,57 %	42,73 %	43,68 %	56,18 %	57,47 %	42,89 %	43,85 %	56,85 %	58,15 %
FFP					5,05 %	5,05 %	6,39 %	6,39 %	5,81 %	5,81 %	7,48 %	7,48 %
FFP Invest	5,05 %	5,05 %	3,54 %	3,54 %								
Salariés	3,09 %	3,09 %	3,96 %	3,96 %	2,97 %	2,98 %	3,80 %	3,80 %	3,46 %	3,46 %	4,49 %	4,49 %
Investisseurs français	19,04 %	18,09 %	15,15 %	13,81 %	18,28 %	17,32 %	14,05 %	12,76 %	19,22 %	18,26 %	14,53 %	13,23 %
Actionnaires étrangers	18,04 %	18,04 %	12,77 %	12,77 %	21,28 %	21,28 %	14,54 %	14,54 %	16,70 %	16,70 %	11,53 %	11,53 %
Actionnaires individuels	7,44 %	7,44 %	6,35 %	6,35 %	5,72 %	5,72 %	5,04 %	5,04 %	5,61 %	5,61 %	5,12 %	5,12 %
Autodétention	4,67 %	4,67 %			3,97 %	3,97 %			6,31 %	6,31 %		
		49 951 826		71 229 471		49 951 826		73 718 840		49 951 826		73 157 874
		ACTIONS		VOTES		ACTIONS		VOTES		ACTIONS		VOTES

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 et à la gestion des conflits d'intérêts. En effet, hormis le Président :

- cinq administrateurs, dont quatre indépendants, ne font pas partie du Groupe Fondateur ;
- les neuf administrateurs représentant le Groupe Fondateur sont soumis aux mêmes règles que les autres administrateurs au regard de l'intérêt social et des règles figurant dans la Charte et le Règlement intérieur.

Par ailleurs, chaque année (sauf en 2009 par manque de temps) depuis 2003, le Conseil procède à une évaluation de son fonctionnement au cours duquel il vérifie que les règles de bonne gouvernance sont respectées.

Au 31 décembre 2011, près de 5 500 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 31 000 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2011).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2011

11 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 71 875 actions, soit 0,14 % du capital.

Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2007	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	32 486	97 458	1 764 999	51 153 918
Décembre		Annulation d'actions	(91 120)	(273 360)	(7 719 631)
2008	Division du nominal par 3 (de 3 € à 1 €)	33 920 372			50 880 558
Juin		Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	31 580	31 580	581 463
Décembre	Annulation d'actions	(1 000 000)	(1 000 000)	(29 629 143)	49 912 138
2009		Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	39 688	39 688	664 660
Mars	Aucune modification du capital				49 951 826
Décembre		Aucune modification du capital			
2010	Aucune modification du capital				49 951 826
2011					49 951 826

Capital potentiel au 31 décembre 2011

Il n'existe plus d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables.

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 2009, 2010 et 2011, à l'exception du reclassement de titres de FFP vers FFP Invest intervenu en décembre 2011.

7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières

Type d'opération	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2011
Achat, par la société, de ses propres actions au cours maximum de 130 €	05/11	07/12	649 373 660 €	43 983 649 €
Annulation, par la société, de ses propres actions	05/11	07/12	10 % du capital nominal, soit 4 995 182 actions par périodes de 24 mois	
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	05/11	07/12	Augmentation de capital : 5 000 000 €	
	05/11	07/12	Émission de créances : 150 000 000 €	
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	05/11	07/12	Augmentation de capital : 5 000 000 €	
	05/11	07/12	Émission de créances : 150 000 000 €	
Émission d'actions réservées aux salariés adhérent à un plan d'épargne d'entreprise	05/11	07/12	499 518 € de nominal, soit 499 518 actions	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	05/11	07/12	10 000 000 €	

Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions

Suite aux autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées de 2010 et 2011 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre Conseil a acquis 671 591 actions en 2011 au cours moyen de 65,49 euros, 275 642 actions ont été cédées lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 35,84 euros et 49 571 actions gratuites de performance du plan de 2009 ont été définitivement attribuées.

En outre, dans le cadre d'un contrat de liquidité, 319 929 actions ont été achetées au cours moyen de 63,24 euros et 315 208 actions ont été cédées au cours moyen de 63,23 euros.

Au 31 décembre 2011, la société détenait 2 331 797 actions propres, soit 4,67 % du capital social de la société, dont 2 323 115 au titre du contrat de rachat et 8 682 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 10 mai 2012 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Fonds communs de placement et actionnariat direct

Dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, le personnel des sociétés du Groupe détient, au 31 décembre 2011, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement, 915 700 actions, soit 1,83 % du capital et 2,57 %

des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions en direct, ce qui porte leur participation à 3,09 % du capital et 3,96 % des droits de vote.

Intéressement et participation

Afin d'attirer des collaborateurs compétents et évolutifs à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières dynamiques, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2011, les charges comptabilisées au titre de la participation, de l'intéressement et de la prime de partage de la valeur ajoutée se sont élevées à 44,0 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2011	2010	2009	2008	2007	2006
	44,0 *	50,3 *	33,5 *	38,2 *	33,3	25,7

* Dont 3,3 millions d'euros de forfait social en 2011, 2,9 millions d'euros en 2010, 1,3 million d'euros en 2009 et 0,7 million d'euros en 2008.

Politique d'attribution des options et des actions de performance

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de chiffres d'affaires et de marge opérationnelle appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle.

CONDITIONS DE CONSERVATION APPLICABLES AU MANDATAIRE SOCIAL ET AUX AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

- Les actions issues des levées d'options et les actions de performance attribuées à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :
 - pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
 - pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais.

Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération (fixe plus bonus cible).

Il est précisé que les instruments de couverture sont interdits, et qu'à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

- Les actions issues des levées d'options et les actions de performance attribuées aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de leurs fonctions à hauteur des montants suivants :
 - pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
 - pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais ;
 - cette obligation de conservation subsistera aussi longtemps que le nombre d'actions détenues n'aura pas atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe plus bonus cible).

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2011	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	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	1 389 573	1 529 454	1 529 454	1 529 355	1 529 355	1 017 761	598 945	649 373
Durée de l'autorisation	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010
Nombre d'options consenties ^(a)	612 150	539 100	554 700	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592
dont attribuées au Comité de direction	334 290	310 500	318 600	357 000	346 350	261 600	254 250	259 442
dont attribuées aux mandataires sociaux ^(a)	115 516	104 989	105 000	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942
dont attribuées aux premiers attributaires salariés ^(a)	237 600	210 000	222 000	234 000	234 000	104 400	72 900	57 600
Nombre d'attributaires à l'origine	103	111	110	111	109	395	111	144
Point de départ de l'exercice des options	18/06/2007	18/06/2008	08/04/2009	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014
Date d'expiration	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018
PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (EN €) ^(a)	24,24	31,67	28,00	29,33	44,00	38,35	28,05	53,86
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) ^(a)	24,03	31,52	28,2	29,01	43,73	38,35	28,05	53,854
Nombre d'options exercées ^(a)	580 128	343 043	379 647	367 147	129 466	0	0	0
Nombre d'options annulées ^(a)	32 022	17 400	20 100	14 707	8 100	21 300	3 600	750
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER ^(a)	0	178 657	154 953	207 944	441 584	984 600	367 700	411 842

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

Actions de performance allouées au personnel

Au 31 décembre 2011

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	199 649	162 343
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363
dont attribuées au Comité de direction	21 188	21 620
dont attribuées aux mandataires sociaux	5 938	4 995
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	13 050	12 900
Nombre d'attributaires à l'origine :	111	144
dont Comité de direction	14	16
dont premiers attributaires salariés	29	28
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012
Échéance de la période de conservation	12/06/2013	18/06/2014
Nombre d'actions annulées	901	0
Nombre d'actions attribuées	49 571	0
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER	0	58 363

7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE

Marché des titres

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Product d'Euronext.

Transactions des dix-huit derniers mois

	Cours plus haut (en €)	Cours plus bas (en €)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en milliers €) Moyennes quotidiennes
2010	82,78	39,15	107 699	6 187
8	59,45	55,28	72 095	4 129
9	64,83	57,80	87 443	5 390
10	69,77	61,98	89 113	5 870
11	72,92	67,69	98 865	7 012
12	82,78	71,00	90 388	6 995
2011	82,15	52,00	143 151	9 754
1	82,15	70,06	163 259	12 438
2	74,49	67,51	159 070	11 408
3	72,39	62,60	212 638	14 347
4	77,00	68,10	132 200	9 458
5	75,75	70,20	213 638	15 479
6	75,13	67,07	93 271	6 568
7	75,00	66,02	180 720	12 769
8	70,00	57,66	149 053	9 673
9	69,46	59,77	114 225	7 362
10	65,37	55,31	147 584	8 737
11	61,97	52,00	79 608	4 579
12	61,33	55,11	72 550	4 233
2012				
1	66,63	57,23	96 893	5 940

Source : Euronext Paris.



Dividende – Prime de fidélité

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2012 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire

depuis au moins le 31 décembre 2009 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	Dividende par action par action (en €)
2006		
Dividende	48 806 556	0,85
Prime de fidélité	16 489 335	0,085
2007		
Dividende	47 469 969	0,93333
Prime de fidélité	18 782 508	0,09333
2008		
Dividende	46 370 641	0,94
Prime de fidélité	19 305 528	0,094
2009		
Dividende	47 377 592	1,04
Prime de fidélité	18 885 247	0,104
2010		
Dividende	48 059 402	1,17
Prime de fidélité	18 634 446	0,117

Éléments ajustés suite à la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

Le montant du dividende net sur les résultats 2011, de 1,25 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 10 mai 2012. Le coupon sera détaché le 15 mai et la mise en paiement effectuée le 18 mai 2012.

8

Assemblée générale



8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 10 MAI 2012

Opérations sur les actions de la société	172
Dividendes	172
Convention réglementée visée à l'article L. 225-40 du Code de commerce	172
Conseil d'administration	173
Jetons de présence	173
Options d'achat d'actions – actions de performance	173
Autorisations financières	174
Augmentation de capital réservée aux salariés	174

8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 175

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale	175
Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale	176

8.3. RÉOLUTIONS 177

Résolutions à caractère ordinaire	177
Résolutions à caractère extraordinaire	180

8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 10 MAI 2012

Opérations sur les actions de la société

Au 31 décembre 2011, la société détient 2 331 797 actions de 1 euro pour une valeur brute de 93 249 330,38 euros. Ces actions propres représentent 4,67 % du capital de la société.

Durant l'exercice 2011, dans le cadre de son programme de rachat, votre société a acquis 671 591 actions au cours moyen de 65,49 euros. Elle a cédé, suite à l'exercice d'options d'achat, 275 642 actions au cours moyen de 35,84 euros. Par ailleurs, la société a attribué 49 571 actions gratuites de performance.

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, 319 929 actions ont été acquises et 315 208 actions ont été cédées. Les frais se sont élevés à 30 764 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 130 euros, cela représente un investissement maximum théorique de 649 373 660 euros.

Dividendes

Votre Conseil vous propose de porter le montant du dividende net par action à 1,25 euro soit une progression de 6,84 % par rapport à 2011.

Pour la seizième année consécutive, les actionnaires pourront bénéficier d'une prime de fidélité pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre 2009 et conservée sous cette forme le 15 mai 2012, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 55,35 % des actions composant le capital.

Cette prime de fidélité, soit 10 % du dividende, ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 18 mai 2012.

Convention réglementée visée à l'article L. 225-40 du Code de commerce

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes fait état du renouvellement de l'autorisation du Conseil d'administration afférente à la convention fixant les critères de performance auxquels l'indemnité de départ de Thierry de La Tour d'Artaise est conditionnée en application de la loi du 21 août 2007 (loi TEPA). Le renouvellement de cette convention est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale. La convention initiale avait été approuvée lors de l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2009. La loi TEPA exige en effet que cette autorisation soit renouvelée quand le mandat social est lui-même

renouvelé. Le mandat d'administrateur de Thierry de La Tour d'Artaise venant en renouvellement lors de l'Assemblée générale du 10 mai 2012, il est proposé, dans la perspective de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général au cours du Conseil qui suivra l'Assemblée générale, de soumettre cette convention au vote des actionnaires sans attendre 2013. La résolution est bien sûr conditionnée au renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale et de son mandat social par le Conseil d'administration.

Conseil d'administration

Les mandats de MM. Thierry de La Tour d'Artaise, Philippe Lenain, Jérôme Wittlin et de la société VENELLE INVESTISSEMENT, arrivent à échéance lors de la présente Assemblée. Nous vous proposons de renouveler leur mandat pour quatre ans.

Thierry de La Tour d'Artaise, 57 ans, est Président-Directeur Général de SEB S.A. depuis 2000. Il est entré dans le Groupe SEB en 1994 chez Calor dont il devint Président, et a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999.

Philippe Lenain, 75 ans, est un administrateur Indépendant. Il est l'ancien Vice-Président-Directeur Général et administrateur du groupe Danone.

Jérôme Wittlin, 52 ans est Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT. Il est depuis 2011 Directeur du Département des Grands Investisseurs Privés et membre du Comité de direction de la Banque Transatlantique, filiale du groupe Crédit Mutuel CIC.

VENELLE INVESTISSEMENT, est un holding familial de contrôle créé en 1997, représenté par M. Olivier Roclore, 57 ans, Directeur du Service Juridique et Fiscal du groupe Ortec.

Jetons de présence

Nous vous rappelons que le montant global annuel des jetons de présence a été fixé à 450 000 euros en 2011. Il n'est pas proposé de le modifier.

Options d'achat d'actions – actions de performance

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 0,83 % du capital sachant que la part attribuée au mandataire social n'excédera pas 54 000 actions soit 0,108 % du capital social. Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, toutes les options attribuées au mandataire social ainsi qu'aux membres du Comité exécutif seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité.

En outre, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil dans la limite de 0,13 % 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 existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société. Toutes les actions gratuites

attribuées seront soumises à des conditions de performance liées, comme pour les options, à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité.

Le nombre d'actions attribuées au mandataire social sera limité à 4 500 actions soit 0,009 % du capital social. 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 deux et quatre ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de quatre ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites.

Autorisations financières

Nous souhaitons que vous déléguez à votre Conseil les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital permettant ainsi à votre société de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous demandons tout d'abord d'autoriser votre Conseil à augmenter en une ou plusieurs fois le capital de votre société dans la limite d'un montant nominal de 5 000 000 d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription.

En outre, pour saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons également de pouvoir émettre, sans droit préférentiel de souscription, exclusivement des valeurs mobilières pouvant donner accès à terme à des actions, dans la limite de 5 000 000 d'euros, 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 montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros.

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, en outre, 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 10 000 000 d'euros, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale (résolutions 13 et 14).

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 actuel

de la société, 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. 332.1 et suivants 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.

8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration et est soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012.

Avec Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

Nature et objet : Renouvellement de la convention entre la société et son Président-Directeur Général afférente aux critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ.

Modalités : Le Conseil d'administration propose le renouvellement de la convention entre la société et son Président-Directeur Général afférente aux critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de

départ qui lui est due au titre de son contrat de travail, telle qu'elle est décrite ci-dessous dans les conventions et engagements déjà approuvés par votre Assemblée générale, en l'occurrence celle du 13 mai 2009.

Cette convention a été conclue le 9 mars 2012, après avoir été autorisée par le Conseil d'administration du 17 février 2012, sous la condition suspensive du renouvellement, pour quatre ans, du mandat d'administrateur de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015 et sous la condition suspensive du renouvellement par le Conseil d'administration qui suivra cette Assemblée du mandat social de Président-Directeur Général de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

1. Nature : Indemnité de rupture et maintien des stock options prévues dans le contrat de travail de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président de SEB S.A..

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 du 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 soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après ;
 - en cas de licenciement de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une 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 :** Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;

- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

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

3. Nature 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 3 538 006 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'élève à 43 871 euros.

4. Nature et objet : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Les membres du Comité exécutif et du Comité de direction, dont fait partie Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO ;
- le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle ;
- le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité exécutif ou du Comité de direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

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 2011, s'élève à 635 465 euros, auquel il convient de rajouter la charge relative à l'amortissement de régime, soit 461 067 euros.

Lyon et Villeurbanne, le 16 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Bernard RASCLE

Deloitte & Associés

Dominique VALETTE

8.3. RÉOLUTIONS

Projet de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012

Résolutions à caractère ordinaire

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2011

OBJECTIF

La première résolution soumet à l'approbation des actionnaires les comptes annuels sociaux faisant ressortir un résultat de 77 778 758,76 euros.

PREMIÈRE RÉOLUTION : 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 2011, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 77 778 758,76 euros.

AFFECTATION DES RÉSULTATS

OBJECTIF

La deuxième résolution correspond à la proposition de votre Conseil d'administration pour l'affectation du résultat et du niveau de dividende à verser au titre de l'exercice 2011.

DEUXIÈME RÉOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'Assemblée générale décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice comme suit :

Bénéfice net	77 778 758,76
Report à nouveau créditeur	590 311 680,43
Montant des dividendes sur actions propres enregistré en report à nouveau	4 133 467,92
Total disponible	672 223 907,11
Dividende	62 439 782,50
Prime de fidélité	3 455 964,88
Report à nouveau	606 328 159,73

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,25 euro.

Le coupon sera détaché le 15 mai 2012 et le dividende sera mis en paiement à compter du 18 mai 2012.

Par ailleurs, conformément à l'article 48 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,125 euro par action, sera attribuée

Les dividendes versés au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

(en €)	2010		2009		2008	
	Dividende	Prime	Dividende	Prime	Dividende	Prime
Montant distribué	1,17	0,117	1,04	0,104	0,94	0,094

aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2009 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 15 mai 2012, 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.

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF

La troisième résolution soumet à l'approbation des actionnaires les comptes consolidés 2011 qui font ressortir un résultat net de 234 572 000 euros.

TROISIÈME RÉOLUTION : 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 2011, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 234 572 000 euros.

RENOUVELLEMENT DES MANDATS DE 4 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJECTIF

Les quatrième, cinquième, sixième et septième résolutions concernent le renouvellement, pour 4 ans, des mandats de MM. Thierry de La Tour d'Artaise, Philippe Lenain, Jérôme Wittlin et de la société VENELLE INVESTISSEMENT.

QUATRIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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 2015, le mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

CINQUIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. PHILIPPE LENAIN

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 2015, le mandat d'administrateur de M. Philippe Lenain.

SIXIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. JEROME WITTLIN

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 2015, le mandat d'administrateur de M. Jérôme Wittlin.

SEPTIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE LA SOCIÉTÉ VENELLE INVESTISSEMENT

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 2015, le mandat d'administrateur de la société VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M. Olivier Roclore.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

OBJECTIF

La loi dite TEPA oblige à soumettre à l'autorisation de l'Assemblée générale la convention afférente aux critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ du mandataire social lorsque son mandat est renouvelé. En conséquence, il est proposé à l'Assemblée générale de renouveler purement et simplement le dispositif approuvé lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2009 au profit de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

HUITIÈME RÉOLUTION : CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et celui du Conseil d'administration, approuve le renouvellement de la convention entre la société et son Président-Directeur Général afférente aux critères

de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ qui lui est due au titre de son contrat de travail. Cette résolution est adoptée sous réserve de l'adoption de la quatrième résolution et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra la présente Assemblée générale, du mandat social de Président-Directeur Général de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

OBJECTIF

La neuvième résolution permet à la société de racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du capital. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la neuvième résolution.

En 2011, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 671 591 actions au cours moyen de 65,49 euros, et a cédé 275 642 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 35,84 euros ainsi que 49 571 actions gratuites de performance du plan de 2009 qui ont été définitivement attribuées.

En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 319 929 actions ont été acquises au cours moyen de 63,24 euros et 315 208 actions ont été cédées au cours moyen de 63,23 euros.

Au 31 décembre 2011, la société détient 2 331 797 actions propres, soit 4,67 % du capital de la société, dont 2 323 115 au titre du contrat de rachat et 8 682 au titre du contrat de liquidité.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

NEUVIÈME 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 17 mai 2011 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
 - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société ;
- décide que les actions pourront être achetées en vue :
 - 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,
 - d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
 - de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 130 euros hors frais ;
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 649 373 660 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 2012, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

Résolutions à caractère extraordinaire

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ANNULER SES PROPRES ACTIONS

OBJECTIF

La dixième résolution autorise le Conseil d'administration à annuler les actions propres de la société dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

DIXIÈME RÉOLUTION : 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 achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et 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 mixte du 17 mai 2011.

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ DE CONSENTIR DES OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

OBJECTIF

La onzième résolution vise à permettre au Conseil d'administration d'attribuer à des collaborateurs et aux mandataires sociaux du Groupe des options d'achat d'actions aux conditions suivantes :

- le nombre total des options ne pourra excéder 415 000 actions, soit 0,83 % du capital de la société ;
- le nombre d'actions accordé au mandataire social ne pourra pas excéder 54 000 actions soit 0,108 % du capital ;
- toutes les options attribuées au mandataire social et aux membres du Comité exécutif seront soumises à des conditions de performance, mesurées pour partie par période annuelle ou pour partie sur la période d'acquisition de 4 ans.

ONZIÈME RÉOLUTION : 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, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, 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 maximale de 10 ans et seront soumises à une période d'indisponibilité de 4 ans minimum et le nombre d'actions issues

des levées ne pourra excéder 415 000 actions soit 0,83 % du capital social actuel.

- Le nombre d'options attribuées au mandataire social ne pourra pas excéder 54 000 actions, soit 0,108 % du capital social actuel et les options destinées aux membres du Comité exécutif seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité*, mesurés pour partie par période annuelle ou pour partie sur la période d'acquisition de 4 ans.

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 17 mai 2011.

* Précédemment dénommé marge opérationnelle.

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ATTRIBUER DES ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

OBJECTIF

La douzième résolution permet à la société d'attribuer des actions de performance à des collaborateurs et aux mandataires sociaux aux conditions suivantes :

- le nombre total d'actions de performance qui sera attribué ne pourra excéder 64 937 actions soit 0,13 % du capital de la société ;
- le nombre d'actions de performance accordé au mandataire social ne pourra excéder 4 500 actions soit 0,009 % du capital social ;
- les actions ne seront attribuées aux bénéficiaires qu'en cas d'atteinte de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité*. Sous réserve de la réalisation de ces conditions, l'attribution des actions deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans minimum avec une obligation de conservation subséquente de deux ans minimum également ;
- le Conseil pourra par ailleurs décider pour les bénéficiaires résidant hors de France de fixer une période d'acquisition entre deux et quatre ans et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est fixée à quatre ans.

DOUZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ATTRIBUER DES ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

■ 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 existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 64 937 actions, soit 0,13 % du capital, à la date de la décision de leur attribution, sachant que le nombre d'actions attribuées au mandataire social ne devra pas excéder 4 500 actions, soit 0,009 % du capital social.
- 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, sous réserve de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité*, mesures pour partie par période annuelle et pour partie sur la période d'acquisition de deux ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce ;

- de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée 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 sous réserve de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs en terme de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité*, 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 ;

* Précédemment dénommé marge opérationnelle.

- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité, et la durée de celle-ci ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE, DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Afin de donner au Groupe SEB les moyens financiers de poursuivre son développement, il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social dans la limite de 5 000 000 d'euros en nominal.

La treizième résolution permet d'augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Afin de pouvoir intervenir rapidement si les circonstances le nécessitent, notamment sur les marchés étrangers, la quatorzième résolution permet de réaliser une augmentation de capital sans droit préférentiel des actionnaires

TREIZIÈME RÉSOLUTION : 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 conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15^e de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.
- Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil 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.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION : 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 À TERME 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, à la majorité qualifiée des 12/15^e de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées 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 que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur

à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription 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 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 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.
- Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;
- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

OBJECTIF

La quinzième résolution vise à conférer au Conseil d'administration la faculté d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires.

QUINZIÈME RÉOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

L'Assemblée générale 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, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation est valable pour une durée de 14 mois.

LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

OBJECTIF

La seizième résolution a pour but de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les treizième et quatorzième résolutions.

SEIZIÈME RÉOLUTION : LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les

treizième et quatorzième résolutions, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des deux résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

OBJECTIF

La dix-septième résolution vise à déléguer au Conseil la compétence de décider une augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise dans la limite d'un montant maximum de 499 518 euros, soit 1 % du capital.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION : 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. 3332-1 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, d'un montant nominal maximal de 499 518 euros, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe : mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution ; la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 20 %, appliquée à 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 dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil

d'administration à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de 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. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;
- 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 délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des 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.

POUVOIRS POUR FORMALITÉS**OBJECTIF**

La dix-huitième résolution est une résolution usuelle qui a pour but de permettre l'accomplissement des publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.



Informations complémentaires



9.1. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES 188

9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 189

9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES 190

Commissaires aux comptes titulaires 190
Commissaires aux comptes suppléants 190
Honoraires des Commissaires aux comptes 191

9.4. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL 192

9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION 193

9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 195

NOTES 198





9.1. 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.



9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.5 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la

consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Il est rappelé que les comptes consolidés 2009 présentés dans le Document de référence, déposé le 7 avril 2010, ont fait l'objet d'un Rapport des Commissaires aux comptes dans lequel figure une observation page 125.

Le 2 avril 2012

Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise





9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

Commissaires aux comptes titulaires

■ PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009,
représentée par Bernard Rascle

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

■ Deloitte & Associés, 185 avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009.
représentée par Dominique Valette

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

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 2009.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

■ De Deloitte & Associés :

BEAS – 7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine

nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.



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	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
(en milliers €)	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	173	156			128	108		
Filiales intégrées globalement	1 237	1 082			1 601	1 545		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	14	23			36	21		
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	8				8			
Filiales intégrées globalement	6	23			28			
SOUS-TOTAL	1 424	1 261	99 %	92 %	1 765	1 674	96 %	98 %
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT								
Juridique, fiscal, social	15	112			68	37		
Systèmes d'information								
Autres	4	0				0		
SOUS-TOTAL	19	112	1 %	8 %	68	37	4 %	2 %
TOTAL	1 443	1 373	100 %	100 %	1 833	1 711	100 %	100 %





9.4. DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

LISTE DES INFORMATIONS PUBLIÉES OU RENDUES PUBLIQUES AU COURS DES DOUZE DERNIERS MOIS EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 451-1-1 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET DE L'ARTICLE L. 221-1-1 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Date	Nature des informations	Support
11/03/2011	Rémunération du Président	Business Wire + groupeseb.com
14/03/2011	Avis de réunion valant avis de convocation l'AG du 17/05/2011	BALO
04/04/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
04/04/2011	Bilan annuel du contrat de liquidité de SEB S.A. avec la société de Bourse Gilbert Dupont SNC	Business Wire + groupeseb.com
26/04/2011	Ventes 1 ^{er} trimestre 2011	Business Wire + groupeseb.com
11/05/2011	Le Groupe SEB apporte des précisions sur la rémunération de son Président	Business Wire + groupeseb.com
11/05/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
16/05/2011	Le Groupe SEB prend le contrôle d'Asia Fan et renforce sa position sur le marché vietnamien	Business Wire + groupeseb.com
26/05/2011	Succès de la première émission obligataire 300 millions d'euros à 5 ans	
30/05/2011	Le Groupe SEB crée un fonds d'investissement, SEB alliance, et s'engage dans la « cuisine numérique »	Business Wire + groupeseb.com
06/06/2010	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
06/06/2011	Emprunts obligataires	Business Wire + groupeseb.com
14/06/2011	Descriptif du programme de rachat d'action soumis aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2011	Business Wire + groupeseb.com
01/07/2011	Information sur le contrat de liquidité – bilan semestriel du contrat de liquidité de SEB S.A. avec la société de Bourse Gilbert Dupont SNC	Business Wire + groupeseb.com
04/07/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
07/07/2011	Nouvelle étape dans le processus de renforcement au capital de Supor	Business Wire + groupeseb.com
25/07/2011	Rapport financier semestriel au 30 juin 2011	Business Wire + groupeseb.com
26/07/2011	Résultats 1 ^{er} semestre 2011	BALO
29/08/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
07/10/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
18/10/2011	Le Groupe SEB autorise à augmenter sa participation dans Supor	Business Wire + groupeseb.com
24/10/2011	Ventes des 9 premiers mois 2011	Business Wire + groupeseb.com
24/10/2010	Rapport de gestion au 30 septembre 2011	Business Wire + groupeseb.com
04/11/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
02/12/2011	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
19/12/2011	Poursuite du développement dans les nouvelles économies : le Groupe SEB investit en Inde et se renforce en Chine	Business Wire + groupeseb.com
01/03/2012	Bilan annuel du contrat de liquidité de SEB S.A. avec la société de Bourse Gilbert Dupont SNC	Business Wire + groupeseb.com
06/01/2012	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
17/01/2012	Ventes provisoires 2011	Business Wire + groupeseb.com
08/02/2012	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com
21/02/2012	Résultats 2011	Business Wire + groupeseb.com
06/03/2012	Déclaration mensuelle du nombre d'actions et de droits de vote	Business Wire + groupeseb.com



9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Commentaires sur l'exercice			
<i>Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe</i>	59-73	X	X
<i>Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société</i>	43-58		X
<i>Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français</i>	-	-	-
<i>Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport</i>	-	-	-
<i>Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe</i>	72	X	X
<i>Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %</i>	170		X
Éléments de présentation du Groupe			
<i>Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée</i>	12-18	X	X
<i>Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers</i>	121-128	X	X
<i>Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</i>	128	X	X
<i>Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)</i>	43-58		X
<i>Activités en matière de recherche et développement</i>	9-10	X	X
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise			
<i>Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice</i>	20-24		X
<i>Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social</i>	32		X
<i>Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci</i>	31		X
<i>Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie</i>	33-34		X
<i>Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux</i>	166-167		X
<i>Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</i>	166-167		X
<i>Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société</i>	35		X
Informations sur la société et le capital			
<i>Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société</i>	26		X
<i>Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</i>	165	X	X
<i>Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice</i>	165	X	X
<i>Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières</i>	-	-	-





Informations complémentaires

Table de concordance du Rapport financier annuel et du rapport de gestion

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<i>Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital</i>	165	X	X
<i>Structure et évolution du capital de la société</i>	161-164	X	X
<i>Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société</i>	159	X	X
<i>Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance</i>	163	X	X
<i>État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise</i>	166-168		X
<i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i>	-		-
<i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i>	-		-
<i>Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</i>	160, 162	X	X
<i>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts</i>	-		-
<i>Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</i>	31		X
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
Éléments relatifs aux états financiers			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	83	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	76	X	
Comptes consolidés	75-135	X	
Comptes sociaux	139-156	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	155, 136	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	190, 191	X	
Rapport du Président du Conseil	36-40		X
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil	41	X	X
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	189	X	



9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
1 – PERSONNES RESPONSABLES	189
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	190
3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 Informations historiques	76-77
3.2 Informations intermédiaires	N/A
4 – FACTEURS DE RISQUES	12-18, 124-129
5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1 Histoire et évolution de la société	5-6
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	158
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	158
5.1.3. Date de constitution de la société	158
5.1.4. Siège social et forme juridique	158
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	60
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	69, 101-105
5.2.2. Principaux investissements en cours	69
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	N/A
6 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1 Principales activités	92-94
6.1.1. Principaux produits	6
6.1.2. Principales activités	7
6.2 Principaux marchés	92-94
6.3 Événements exceptionnels	130
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	15
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2, 7-8
7 – ORGANIGRAMME	
7.1 Description sommaire	133
7.2 Liste des filiales importantes	133-135
8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	104-105
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	128
9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1 Situation financière	67-91, 119-121
9.2 Résultat d'exploitation	68-69
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	96-98
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	64-67
9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	12-18





Informations complémentaires

Table de concordance du document de référence

10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 Capitaux de l'émetteur	81, 109-111
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	80
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	119-121
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	119, 124-129
10.5 Sources de financement attendues	120
11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	107
12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	72
13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1 Organes d'administration et de direction	20-26, 29
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	25
15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	30-35
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	132
16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	20-26
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	25
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	27
16.4 Gouvernement d'entreprise	20-42
17 – SALARIÉS	
17.1 Nombre de salariés	46-53, 95-96
17.2 Participations et stock-options	166, 168
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	109, 166
18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	169
18.2 Existence de droits de vote différents	159
18.3 Contrôle de l'émetteur	165-166
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	160-162
19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	131
20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1 Informations financières historiques	76-77
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	75-136, 140-154
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	116, 133
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	75-136, 140-154
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	167
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	130-131
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A



21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1 Capital social	159
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	159
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	161, 172
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	163
21.2 Acte constitutif et statuts	158-159, 162
21.2.1. Objet social	158
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	29
21.2.3. Catégories d'actions	158-159
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	158-159
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	162
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	159
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	26
22 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	188
25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	133-135, 146

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

■ le Document de référence de l'exercice 2010 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 7 avril 2011, sous le numéro D. 11-0256. Les comptes consolidés figurent en pages 59 à 115 et le Rapport d'audit correspondant figure page 116 de ce document ;

■ le Document de référence de l'exercice 2009 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 7 avril 2010 ; sous le numéro D. 10-0226. Les comptes consolidés figurent en pages 62 à 124 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 125-126 de ce document ;



NOTES

NOTES

NOTES

AGENDA FINANCIER 2012

26 AVRIL APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières du 1^{er} trimestre 2012

10 MAI À 14H30

Assemblée générale des actionnaires à Paris (Bourse)

18 MAI

Païement du dividende

25 JUILLET À 21 HEURES

Ventes et Résultats du 1^{er} semestre 2012

23 OCTOBRE APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières des 9 mois 2012

Dates et heures de publication sur internet

Groupe SEB

Les 4 M chemin du Petit-Bois – BP 172

69134 Écully Cedex France

www.groupeseb.com



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Crédits photos : photothèque Groupe SEB, Dixdix, DR.

360° notre**vision**

GRUPE SEB

Les 4 M - chemin du Petit Bois - BP 172

69134 Ecully Cedex France

Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

www.groupeseb.com

