

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL  
2010



# SOMMAIRE

## PROFIL ET CHIFFRES CLÉS 2010

1

### 1

#### LE GROUPE SEB EN 2010

Les étapes de la vie du Groupe	4
Secteur d'activité	6
Stratégie du Groupe	8
Politique industrielle	9
Rapport de gestion 2010 <b>RFA</b>	11
Perspectives 2011	18
Facteurs de risques	19
Informations sociales	26
Informations environnementales	32

### 2

#### GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conseil d'administration	36
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	42
Organes de direction du Groupe	45
Rapport du Président sur le contrôle interne	51
Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne	56
Commissaires aux comptes	57

### 3

#### COMPTES CONSOLIDÉS **RFA**

59

Éléments consolidés significatifs	60
Ratios consolidés	61
États financiers	62
Notes sur les comptes consolidés	67
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	116

### 4

#### COMPTES ANNUELS SEB S.A. **RFA**

117

Bilan SEB S.A. au 31 décembre	118
Compte de résultat au 31 décembre	120
Rapport de gestion	121
Notes annexes aux comptes SEB S.A.	122
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	133

### 5

#### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

135

Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 17 mai 2011 <b>RFA</b>	136
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	139
Résolutions	141

### 6

#### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

147

Renseignements sur la société	148
Répartition et évolution du capital <b>RFA</b>	151
Autorisations financières	155
Actionnariat du personnel	156
Marchés des titres, dividendes	160
Consultation des documents juridiques	162
Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel	163
Informations requises dans le Rapport financier annuel	164
Table de concordance	165

#### AGENDA FINANCIER 2011

169

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**



# PROFIL ET CHIFFRES CLÉS 2010

## 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...

### ■ 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 – Machines à pain – Repas conviviaux – Pesage (pèse-personnes et balances de cuisine)

**n° 2** Machines à café espresso – Fours posables – Gaufriers/croque gaufres

**n° 3** Préparateurs culinaires – 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\* (Amérique du Sud), Supor (Chine).

\* Auxquelles s'ajoutent Imusa et Umco en 2011.

VENTES  
**3 652 M€** + 15 %

MARGE  
OPÉRATIONNELLE  
**438 M€** + 23 %

RÉSULTAT NET  
**220 M€** + 51 %

DETTE FINANCIÈRE  
NETTE  
**131 M€** - 112 M€

INVESTISSEMENTS  
**140 M€** + 28 %

COLLABORATEURS  
**23 058** 31/12/10  
PERSONNES  
DANS  
LE MONDE



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 avril 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence est en ligne sur le site Internet du Groupe SEB [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

# LE GROUPE SEB EN 2010

## LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

Croissance externe : une politique volontariste	4
Croissance interne : innovation et déploiement international	5

## SECTEUR D'ACTIVITÉ

Des modèles économiques distincts et complémentaires	6
Une concurrence multiple	7

## STRATÉGIE DU GROUPE

Une stratégie de long terme	8
-----------------------------	---

## POLITIQUE INDUSTRIELLE

Recherche et développement	10
Partenariats	10
Achats	10

## RAPPORT DE GESTION 2010

Faits marquants 2010	11
Commentaires sur les ventes	13
Commentaires sur les résultats	15

## PERSPECTIVES 2011

## FACTEURS DE RISQUES

Risques inhérents à l'activité	19
Risques de dépendance éventuelle	22
Risques juridiques	23
Risques de marché	23
Analyse de sensibilité	24
Assurances	24
Faits exceptionnels et litiges	25

## INFORMATIONS SOCIALES

Rémunérations et charges	26
Évolution des effectifs par zone géographique	26
Répartition des effectifs par type de classification	27
Mouvements sur les effectifs	27
Répartition des effectifs par type de contrats	27
Personnes handicapées	28
Absentéisme	28
Répartition hommes/femmes par classification	28
Accords collectifs	29
Main-d'œuvre extérieure à la société	29
Heures supplémentaires (payées)	29
Sécurité : taux de fréquence et de gravité	29
Formation (effectifs et heures)	30
Dépenses de formation	30
Formations Université Groupe SEB (UGS)	30
Montants versés au titre de la participation et de l'intéressement	31

## INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Consommation de ressources	32
Émissions de gaz à effet de serre	32
Déchets	33
Certification	33



## LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

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

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.

#### RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ ARTICLES CULINAIRES

L'été 2004 donne au Groupe l'opportunité de se renforcer aux États-Unis avec l'acquisition d'All-Clad, société spécialisée dans les articles culinaires haut de gamme, donc très complémentaire au positionnement assez large de T-fal sur ce marché. En mai et juin 2005, l'offre s'étoffe de nouveau avec les rachats successifs des sociétés Lagostina (Italie) et Panex (Brésil). Leader italien des articles culinaires haut de gamme en inox (casseroles, poêles, autocuiseurs...), Lagostina bénéficie d'une très belle image de marque et donne au Groupe l'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.

Une nouvelle étape de consolidation de l'activité Articles culinaires est réalisée par le Groupe en août 2006 à travers l'acquisition de certains actifs de la société américaine Mirro WearEver. Présents plutôt en entrée de gamme, ceux-ci permettent un repositionnement plus focalisé en cœur de gamme de T-fal avec une nouvelle dynamique à la clé. Le Groupe devient ainsi leader du marché nord-américain en articles culinaires avec une offre complète couvrant tous les segments de marché, allant jusqu'aux produits *premium* d'All-Clad.

Par ailleurs, à cette même période, le Groupe SEB a engagé un processus de prise de participation majoritaire dans la société chinoise Supor, n° 1 sur le marché domestique en articles culinaires et n° 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 Groupe SEB détient aujourd'hui 51,31 % du capital de Supor. La prise de contrôle de Supor constitue une avancée stratégique majeure car elle ouvre au Groupe l'énorme potentiel du marché chinois.

## CROISSANCE INTERNE : INNOVATION ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

Développement de produits novateurs et conquête de nouveaux marchés constituent deux piliers majeurs de notre stratégie. 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 notre activité et une exposition accrue au fort potentiel des pays émergents, qui constituent d'importants relais de croissance pour l'avenir.

### UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Dès leur origine, les sociétés SEB et Moulinex se sont attachées à offrir au consommateur des produits novateurs qui participent à son bien-être au quotidien. Les produits emblématiques tels que la cocotte chez Seb ou le moulin à légumes chez Moulinex ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 50 à 60 : fers à repasser, moulins à café, friteuses sans odeur, combinés à tout faire Charlotte ou Marie... Les années 70/80 marquent l'arrivée de fonctions plus sophistiquées avec l'apport de l'électronique appliquée à de nombreux produits : pese-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 « sans huile » Actifry, l'aspirateur Silence Force qui couple puissance et très faible niveau sonore, les cuiseurs vapeur, 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.

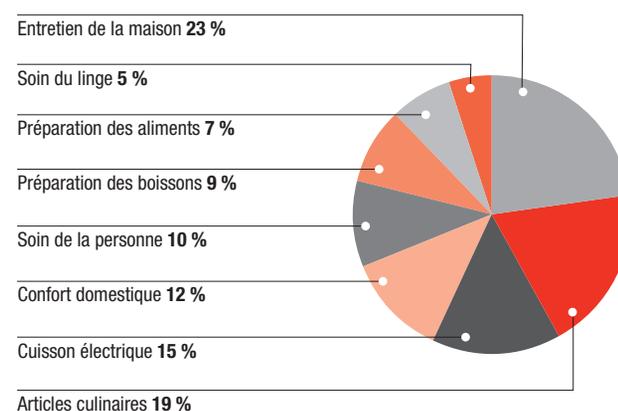
## SECTEUR D'ACTIVITÉ

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 adressable estimé à 27,5 milliards d'euros – et des articles culinaires – marché global estimé à 6,5 milliards d'euros.

Dans son ensemble, le secteur du Petit Équipement Domestique connaît une croissance régulière, de l'ordre de 4 % par an, qui se caractérise par :

- une demande restant soutenue dans la plupart des pays matures – bénéficiant d'un taux d'équipement déjà élevé, mais toutefois encore hétérogène selon les familles de produits – portée notamment 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 ;
- 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 peu – 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 durcis aux États-Unis et au Royaume-Uni, où la distribution a imposé depuis plusieurs années sa politique de prix bas et nivelé la majeure 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 ;
- 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. ;
- une très forte croissance de la demande dans les pays émergents, marchés en phase d'équipement, 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.

### RÉPARTITION DU MARCHÉ MONDIAL DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE PAR FAMILLE DE PRODUITS



Sources Estin-Groupe SEB, estimations marché adressable 2010.

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 : hypermarchés, spécialistes, grands magasins, points de vente traditionnels, magasins haut de gamme... avec en outre un développement rapide et récent de la distribution alternative (internet, magasins d'usine, magasins en propre, *discounters*...).

Depuis plus d'une décennie, une part croissante de la production de petit électroménager est délocalisée 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.

## 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 bénéfices 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.

En petit électroménager, les 10 premiers intervenants se situent dans une fourchette de chiffre d'affaires de 1 à plus de 3,6 milliards d'euros et représentent plus de 40 % du marché mondial. Les concurrents du Groupe dans le monde sont donc à la fois nombreux et divers, mais peu ont un spectre mondial :

- Philips est indubitablement le premier concurrent de par son offre en petit électroménager et sa présence internationale ; parmi les autres grands acteurs du secteur avec une offre étendue et un déploiement mondial figurent De Longhi (De Longhi, Kenwood...), Procter & Gamble (Braun, Oral-B), Bosch-Siemens, Conair (Babylic, Cuisinart...) ;
- certains acteurs sont présents principalement sur leur marché domestique ou quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec ou Severin, 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 ou encore Britannia, entre autres, en Amérique du Sud ; Zelmer en Europe centrale ; Panasonic (incluant aussi la marque National) ou Tiger au Japon ; Midea, Joyoung ou Airmate en Chine... ;
- de nombreux spécialistes haut de gamme se focalisent sur une ou deux catégories de produits : Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar...

Parallèlement, une autre forme de concurrence, avec les produits « sans marque » et les marques de distributeurs, propose une offre principalement d'entrée de gamme, offensive en prix car issue de contrats ponctuels avec des sous-traitants chinois.

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 ou 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.

Dans les articles culinaires, la situation est encore plus fragmentée puisque le Groupe SEB est le seul intervenant réellement mondial. Certains concurrents déploient une stratégie internationale mais qui est soit plus limitée géographiquement, soit plus restreinte en termes d'offre produits. Parmi les acteurs internationaux importants, on compte le groupe américain Meyer (marques Silverstone, Farberware, Prestige, Anolon, Circulon...), les Allemands WMF (WMF, Silit, Kaiser...) et Fissler ainsi que le français Le Creuset. À cette concurrence structurée s'ajoutent une pléthore d'acteurs locaux comme Staub/Zwilling en Europe, Tramontina au Brésil, ASD en Chine, Maspion en Indonésie, etc. ainsi que les marques distributeurs, qui, dans de nombreux pays, constituent la seule concurrence directe au Groupe.

# STRATÉGIE DU GROUPE

## 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 :

- 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 (14\* 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, 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* ;
- menant avec détermination une politique produits innovante et différenciée par marque, de façon à se démarquer face à la concurrence dans chaque pays, animer les linéaires et 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 ;
- 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 d'une 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 en propre sous le label « Home & Cook » 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.

\* 16 en mars 2011 (Imusa et Umco) avec l'acquisition d'Imusa en Colombie.

# POLITIQUE INDUSTRIELLE

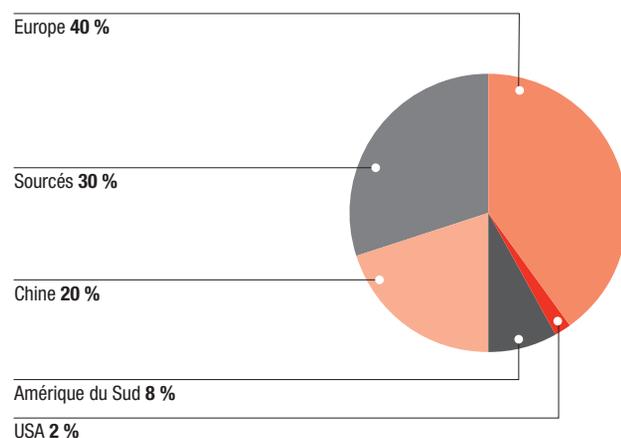
La politique industrielle du Groupe SEB a pour objectif d'améliorer en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme. Le dispositif de production français et international est déployé selon 3 axes :

- fabrication en Europe de produits à fort effet d'échelle pour lesquels le Groupe SEB détient des positions de leader et s'appuie sur des barrières technologiques en matière de concept produits (amélioration du mix-produits justifiant un prix de vente plus élevé des produits) ou de *process* (permettant d'abaisser le prix de revient) ;
- fabrication dans les sites hors d'Europe de produits à fort effet d'échelle et pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) ; fabrication dans ces mêmes sites des produits vendus localement ;
- *sourcing* (externalisation de la production) pour les produits banalisés et/ou pour lesquels le Groupe ne peut pas faire jouer d'effet volume.

En Europe, la compétitivité du Groupe passe par des pôles de compétences et de technologie. Les pôles de compétences produits regroupent l'expertise spécifique pour une activité ou une catégorie de produits en matière de recherche et de développement, d'industrialisation et de production. Les pôles technologiques renforcent les pôles produits dans des technologies transversales clés telles que les matériaux, la plasturgie, les éléments chauffants ou encore l'électronique. Également présents dans les sites industriels, les plateaux projets sont constitués des équipes marketing, recherche et *sourcing* chargées de la création de l'offre produits.

L'outil industriel du Groupe comprend 24 sites industriels au total en 2010\* qui produisent 70 % des produits commercialisés dans le monde. Les 30 % restants proviennent du *sourcing* notamment en Chine. Plus précisément, la répartition 2010 de la production est la suivante :

## LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



\* 26 en mars 2011 (2 sites Imusa)

En 2010, contrairement à 2009, l'activité des usines européennes du Groupe a bénéficié de stocks bas dans la distribution et de la bonne tenue et/ou de la reprise de la consommation dans de nombreux pays, avec à la clé un impact très favorable sur les volumes. À quelques exceptions près, les usines ont donc plutôt été en situation de bonne, voire très bonne, absorption des coûts et des actions ciblées et spécifiques ont été menées dans les sites moins chargés (transferts de production, notamment).

Afin d'assurer et d'optimiser la compétitivité de son dispositif industriel, le Groupe SEB procède à une adaptation permanente de ses usines, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes, recentrage de la production et/ou réduction des coûts de fonctionnement si nécessaire, recours accru au *sourcing* en fonction des besoins, mais aussi 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 des bâtiments du site de Wuhan (Supor) dédié aux articles culinaires permettra ainsi de doubler la capacité de production en 2011 ; le processus de montée en puissance de la nouvelle usine de Shaoxing, spécialisée en petit électroménager, a été fortement accéléré pour répondre à une consommation chinoise en plein essor. Parallèlement, le Groupe a décidé de réintégrer dans certains des sites chinois une partie de la production qui avait été externalisée auprès de sous-traitants chinois (bouilloires, notamment). Des plans de productivité sont au demeurant déployés dans l'ensemble des usines en Chine, afin de rejoindre progressivement les standards du Groupe.

In fine, la conjugaison d'une activité industrielle soutenue et des actions de productivité mises en œuvre a conduit à une réelle amélioration de la performance industrielle du Groupe en 2010.

Le Groupe a par ailleurs instauré 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 de l'ensemble des ratios depuis 3 ans 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.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Dans un marché fortement concurrentiel, le Groupe mise sur l'innovation. Appliquée aux technologies et aux *process*, elle est créatrice d'avantages concurrentiels et de compétitivité. Appliquée aux produits, elle apporte une réelle valeur ajoutée aux consommateurs (concepts inédits, fonctionnalités nouvelles, design ou approche marketing différenciés...) et permet de se démarquer efficacement, de renforcer ses positions et de conquérir de nouveaux marchés. Le Groupe mène ainsi une politique active de recherche et développement <sup>(1)</sup> et s'inscrit dans une démarche construite de création de l'offre produits qui 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. Dans cette optique, le Groupe SEB a procédé en 2009 au regroupement dans un pôle unique « Électrique Culinaire », des équipes de recherche, de marketing et de *sourcing* appartenant à la Préparation des aliments, la Préparation des boissons et à la Cuisson électrique. L'objectif était de mutualiser au sein d'une même entité tous les moyens nécessaires et de partager les meilleures pratiques pour avoir un avantage compétitif déterminant dans ces domaines d'activité. Après une phase de transition, la mise en œuvre effective des collaborations directes entre les équipes a permis d'identifier et de commencer à déployer des synergies génératrices de développements

futurs prometteurs. Cette démarche collective et collaborative s'exprime également à travers les Journées de l'Innovation, qui regroupent des experts internes venus du monde entier et issus de la R&D, du marketing stratégique, du design, etc. Ces 2 journées ont pour objectif de renforcer la « communauté d'innovation » du Groupe (625 personnes) et de favoriser le partage sur les axes de recherche transversaux, sur les connaissances et les expériences en matière de développement ainsi que sur les avancées des principaux travaux et projets.

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, 2010 constitue une année plutôt tonique, avec 110 brevets déposés et 273 enveloppes Soleau établies, et elle est en ligne avec la culture de protection des inventions du Groupe.

L'investissement R&D s'est élevé en 2010 à 73 millions d'euros, incluant le Crédit d'Impôt Recherche (5 millions d'euros) et les frais de R&D capitalisés (8 millions d'euros). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années.

## PARTENARIATS

Le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts, élaborer de nouvelles solutions et dynamiser ses ventes. Il collabore ainsi avec des entreprises aux activités complémentaires qui contribuent à l'élaboration d'un service de qualité auprès des consommateurs. C'est notamment le cas avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto. D'autre part, le Groupe collabore avec des Grands Chefs du monde entier, dans le domaine culinaire, ou des labels prestigieux, comme en soin de la personne avec Elite par exemple.

Avec un peu plus de 9 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers de croissance importants 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 l'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.

## 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 2010 pour les achats de production un panel de 330 fournisseurs qui représentent 86 % 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 2010). À cette fin, l'équipe a été significativement renforcée, passant de 15 à 24 personnes avec pour objectif de couvrir un spectre de dépenses beaucoup plus large et un périmètre international plus vaste.

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 d'ores et déjà 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 cherche aussi à concentrer davantage son panel de fournisseurs de produits finis, qui est constitué de 52 entreprises à fin 2010 à partir d'une liste de 100.

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) Des informations chiffrées précises sur la Recherche et le Développement sont détaillées dans la note 14 annexe aux états financiers.

# RAPPORT DE GESTION 2010

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

## FAITS MARQUANTS 2010

### ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

Après une année 2009 qui avait cumulé les facteurs adverses, le Groupe SEB a bénéficié en 2010 d'un environnement général plus favorable à son activité, avec le maintien d'un bon niveau de consommation dans les pays d'Europe Occidentale et une reprise de la demande dans un certain nombre de marchés émergents fortement affectés par la crise en 2009. Pour autant, la situation est très incertaine dans quelques pays – notamment européens – dont les économies sont largement fragilisées et qui subissent actuellement des plans de rigueur potentiellement très néfastes à la consommation. Dans ce contexte plutôt porteur, malgré quelques aléas, le secteur du Petit Équipement Domestique a confirmé sa dynamique, tiré à la fois par la bonne tenue de la demande dans une majorité de pays matures et par le redressement marqué de la plupart des marchés en développement. La crise a cependant laissé des traces dans les comportements d'achat des consommateurs de ces pays, qui se traduit par une orientation accrue vers les produits à bas prix et les promotions.

L'environnement monétaire est resté quant à lui volatil, mais en comparaison avec une année 2009 atypique, qui avait vu la quasi-totalité des devises s'effondrer face à l'euro, la tendance générale, in fine, de l'exercice, a été à l'appréciation de ces mêmes devises par rapport à l'euro. La situation s'est en revanche tendue sur les matières premières et sur le prix du baril de pétrole, en hausse significative.

Du côté de la distribution, les difficultés financières rencontrées en 2009 par de nombreuses enseignes du fait du recul de la consommation et du rétrécissement du crédit se sont atténuées au fil des mois. Cette normalisation progressive de la situation a permis de retrouver des niveaux d'assurance crédit plus en rapport avec les standards « pré-crise », selon les pays. L'exercice 2010 s'est ainsi déroulé sans accident de parcours et sans défaillance de clients, mais dans un contexte de réassorts prudents plutôt que de réelle reconstitution de stocks.

### DEVISES

Après deux exercices marqués par un effet devises négatif sur les ventes (- 69 millions d'euros en 2008 et - 63 millions d'euros en 2009), 2010 marque une vraie rupture avec un impact des parités de + 171 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, principalement enregistré au second semestre. De fait, pratiquement toutes les devises de fonctionnement du Groupe ont contribué à cet effet positif, mais 4 d'entre elles ont été déterminantes : le real, le yuan, le dollar et le rouble. Elles représentent à elles seules près de 65 % de l'impact total. Les 35 % restants sont constitués d'une vingtaine d'autres monnaies dont l'effet positif est plus modeste.

Parmi nos principales devises de fonctionnement, sur la base des taux de change moyens, toutes se sont appréciées par rapport à l'euro en 2010 :

- dollar : + 5,1 % sur l'année du fait d'un affaiblissement en début d'année, suivi d'un second semestre en revanche en raffermissement solide ;
- yuan : + 6,1 % sur l'année, avec un 1<sup>er</sup> trimestre en retrait et un redressement ensuite, comme pour le dollar ;
- real : + 18,8 % sur l'année, avec un ralentissement de l'appréciation au 4<sup>e</sup> trimestre ;
- rouble : + 9,6 % sur l'année, avec un 4<sup>e</sup> trimestre plus mesuré ;
- le yen, le won, la livre turque, le zloty, le peso mexicain se sont eux aussi tous appréciés face à l'euro de façon significative, comprise entre 8 et 16 %.

La volatilité persistante des parités est de nature à perturber l'activité très internationale du Groupe dont la priorité reste la préservation de la rentabilité locale.

### MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe est exposée aux fluctuations de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Ces derniers avaient atteint des sommets de cours en 2007 et début 2008, avant de connaître un brutal retournement de tendance, avec un point d'inflexion bas en fin d'exercice 2008, début 2009. Depuis lors, nous avons assisté à une remontée progressive puis plus marquée, mais ininterrompue, des prix des métaux. La reprise des marchés, et notamment de la demande intérieure chinoise, a provoqué de fortes tensions sur les matières, accentuée par la non-réouverture systématique des capacités de production mises en sommeil pendant la crise. Les deux phénomènes se conjuguant, les marchés sont tendus, les ruptures de stocks fréquentes et les prix orientés à la hausse.

Sur l'exercice 2010, le cours de l'aluminium a ainsi progressé de 30 % avec une moyenne de 2 173 dollars américains la tonne. 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 2010. Le nickel a pour sa part augmenté de 43 % atteignant le prix moyen de 21 000 dollars américains la tonne en 2010, contre 14 700 dollars américains la tonne en 2009. Le cuivre continue à se caractériser par une grande volatilité mais, malgré un tassement temporaire au printemps 2010, est globalement resté dans une spirale inflationniste significative avec, au final, un cours moyen 2010 de 7 500 dollars américains la tonne, en augmentation de 47 % par rapport à 2009. Cette tendance haussière très forte sur les métaux (qui se poursuit sur 2010 avec, pour le cuivre, l'atteinte de niveaux historiquement élevés déjà en début d'année) n'a eu in fine qu'une incidence limitée sur l'activité et nos

performances en 2010 du fait notamment de la politique de couverture du Groupe pour une partie de ses besoins en métaux.

Le redressement de la demande dans le monde a également impacté les prix des matières plastiques, en particulier depuis le second semestre 2010 avec une augmentation oscillant entre 5 et 15 %, selon les catégories. Le Groupe s'approvisionnant majoritairement en pièces plastiques déjà usinées, l'effet de la hausse a été dilué en 2010.

Sur le *brent*, la hausse du cours en 2010 n'a eu qu'une incidence limitée sur nos frais de transports maritimes et routiers dont l'augmentation s'explique surtout par un retour aux conditions d'avant crise lié à la reprise économique.

## ACQUISITION EN AMÉRIQUE DU SUD

Le 15 juillet 2010, le Groupe SEB avait annoncé à travers un communiqué de presse être en pourparlers avec les actionnaires principaux de la société colombienne Imusa en vue d'une prise de participation majoritaire. Suite à l'obtention début décembre du feu vert des autorités colombiennes de la concurrence, il a confirmé le 21 décembre 2010 avoir signé le 17 décembre avec lesdits actionnaires un contrat d'acquisition.

Fondée en 1934, la société Imusa est spécialisée dans le Petit Équipement Domestique. Elle fabrique et commercialise des articles culinaires (représentant 2/3 de ses ventes) et des produits plastiques alimentaires et ménagers. Acteur majeur du marché colombien, Imusa a développé une présence forte dans tous les réseaux de distribution nationaux et ouvert plusieurs magasins en propre. Elle a en parallèle internationalisé son activité, avec des exportations aujourd'hui vers les États-Unis – où elle s'adresse principalement à la population hispanique – et vers d'autres pays d'Amérique latine (Équateur, Pérou, Venezuela, Panama, Porto Rico, Salvador...). Sa zone d'influence couvre au total une population de l'ordre de 120 millions de consommateurs.

Imusa s'appuie sur 2 sites industriels ; l'entreprise compte environ 900 personnes.

Le chiffre d'affaires 2010 d'Imusa était de l'ordre de 90 millions d'euros, en croissance de près de 40 % par rapport à 2009. Les ventes sont réalisées à hauteur d'environ 60 % sur le marché domestique et 40 % à l'export.

Le Groupe SEB a pu finaliser l'acquisition de la société le 28 février 2011. Imusa étant cotée à la Bourse de Bogota – avec toutefois un flottant faible (environ 6 % du capital) et très peu mobile –, une offre publique de retrait de la cote avait été lancée avec succès et le Groupe SEB détient au 31 mars 2011 une participation de 99 % du capital de la société.

## DISTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SUPOR

Le 27 mai 2010, en parallèle avec le paiement d'un dividende de 0,20 yuan par action, Supor a réalisé une distribution d'actions gratuites à hauteur de 3 pour 10. Cette opération a conduit à une augmentation du nombre d'actions composant le capital de la société chinoise de 444 millions à 577 millions de titres. Le cours de clôture de l'action Supor s'élevait à 23,69 yuans le 26 mai et 18,06 yuans le 27.

## ACTIVITÉ DE LA FONDATION GROUPE SEB

Créée en 2007, 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. Avec un budget initial de 3 millions d'euros sur 5 ans, elle intervient sur de grands projets, en France prioritairement, mais également à l'étranger. En outre, elle met en place des actions de bénévolat et de mécénat de compétences avec la participation de salariés du Groupe.

Les partenariats de long terme qu'elle a initiés dès son démarrage ont été reconduits, avec toujours comme axe prioritaire la réinsertion : par l'accès au travail avec la Fédération Envie ou la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, par le logement avec Habitat et Humanisme. De nouveaux partenariats importants ont vu le jour par la suite : la Fondation d'Auteuil, centrée sur l'aide à l'enfance en détresse avec des structures d'accueil et de formation, l'UNESCO pour la scolarisation d'enfants des rues au Burundi, par ailleurs, l'Agence du Don en Nature, structure pionnière dans le domaine du mécénat produits.

En 2010, la Fondation Groupe SEB a soutenu 48 projets de natures très diverses (39 en 2009) dans le cadre d'un budget de soutien disponible qui s'est élevé à 452 000 euros en numéraire et 500 000 euros en dons de produits.

En parallèle, le Groupe via sa Fondation a également mené des actions humanitaires pour soutenir les populations affectées par les catastrophes naturelles à travers notamment :

- une aide à la population d'Haïti par l'intermédiaire de SOS Villages d'Enfants et Handicap International (déjà partenaires de la Fondation), complétée par un don de la filiale américaine (produits et numéraire à la Croix Rouge) ; le montant total engagé s'est élevé à 330 000 euros ;
- 250 kits produits destinés aux sinistrés de la tempête Xynthia dans la région de La Rochelle.

Dans la même optique d'insertion et d'aide aux plus démunis, 15 nouveaux projets d'envergure ont été présentés au Comité opérationnel de la Fondation. Ils visent des populations fragilisées telles que les personnes sortant de prison, celles qui sont surendettées ou handicapées.

Étape importante dans le développement de la Fondation, le Première Journée des Bénévoles a eu lieu le 14 septembre 2010. 80 participants venus de toute la France ont pu échanger sur leur engagement dans les projets de la Fondation, posant ainsi les bases d'un véritable réseau interne de salariés centrés sur les valeurs du Groupe.

## DES PERFORMANCES RÉCOMPENSÉES

2010 a vu le Groupe SEB recevoir de nombreuses distinctions tout au long de l'année, dans des domaines très variés :

- la capacité d'innovation du Groupe a été récompensée à deux reprises avec, d'une part, le Prix Spécial du Jury « *Best Innovator* » décerné par le cabinet AT Kearney en partenariat avec le quotidien économique *Les Echos*, et d'autre part, par l'Hermès de l'Innovation remis à l'occasion de la 3<sup>e</sup> rencontre nationale des Directeurs de l'Innovation pour l'aptitude à conjuguer avancées technologiques et amélioration de la qualité de vie des consommateurs (mai 2010) ;
- sous le haut patronage du secrétaire d'état français aux PME et du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le Groupe s'est vu décerner le Prix de la Meilleure Stratégie d'Entreprise pour la pertinence de sa politique d'expansion internationale sur un large portefeuille de produits (juin 2010) ;
- le Groupe SEB a été élu « Fournisseur international de l'année 2010 » dans sa catégorie dans le cadre du rassemblement annuel des fournisseurs organisé par Euronics International (groupement de détaillants indépendants implantés dans 29 pays européens) à Hambourg (juin 2010) ;
- la communication a été distinguée à divers titres en 2010 : le Groupe a été lauréat pour le prix Qualité et Transparence de l'information et de la Communication lors de la 7<sup>e</sup> édition des Grands Prix du Gouvernement d'entreprise de l'AGEFI (septembre 2010) et il a obtenu le trophée d'argent – après l'or en 2009 – lors du Forum des Relations Investisseurs en décembre. Ces distinctions récompensent la qualité et la transparence de la communication financière du Groupe, ainsi que la disponibilité et la réactivité du management. Toujours dans le domaine de la communication,

le Groupe SEB a obtenu en octobre le Dauphin d'Argent du Prix du film d'entreprise, dans le cadre du 1<sup>er</sup> *Cannes Corporate Media and TV Awards*, pour son film institutionnel sorti en mai ;

- l'organisation du Groupe a également été primée puisque la Direction des Systèmes d'Information s'est vu attribuer le prix spécial Club 01DSI, pour la mise en oeuvre d'une méthodologie d'intégration des sociétés acquises et que la Direction Financière a été classée lauréate en France 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 ;

- enfin, le Groupe SEB a obtenu la médaille d'argent du Grand Prix des Actions 2010 du magazine Mieux vivre votre Argent (après la médaille de bronze en 2009) sur ses performances boursières (où il a obtenu la meilleure note) ainsi que sa responsabilité sociale, sociétale, environnementale et actionnariale. Le parcours boursier de l'action SEB a aussi été salué par le BFM Award de la Meilleure Performance Boursière dans le cadre de la 6<sup>e</sup> édition des BFM Awards, organisés par la radio économique BFM.

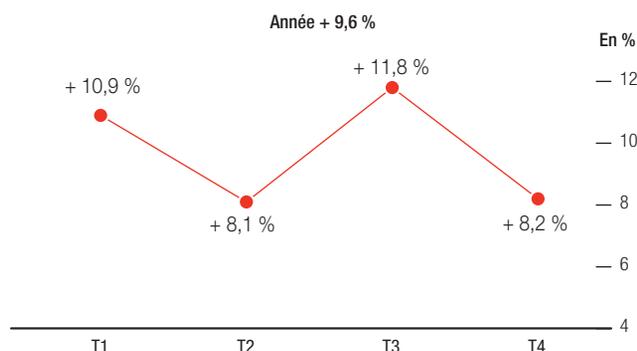
## COMMENTAIRES SUR LES VENTES

(en millions d'€)	Ventes 2009	Ventes 2010	Variations en %	
			Parités courantes	Parités constantes
France	685	712	3,9	3,9
Autres pays de l'Europe Occidentale	728	787	8,1	7,5
Amérique du Nord	349	404	15,9	7,5
Amérique du Sud	262	346	32,2	12,4
Asie Pacifique	600	764	27,4	18,9
Europe centrale, Russie, et autres pays	552	639	15,7	9,4
<b>TOTAL</b>	<b>3 176</b>	<b>3 652</b>	<b>15,0</b>	<b>9,6</b>

% calculés sur chiffres non arrondis.

Dans un contexte de fermeté de la demande en Petit Équipement Domestique, de croissance dans la majorité des pays matures et de reprise rapide dans la quasi-totalité des pays émergents, le Groupe SEB a réalisé en 2010 des ventes solides et très linéaires au fil des trimestres. Si, jusqu'à fin septembre, il a bénéficié d'un historique 2009 peu exigeant, il n'en était pas de même au 4<sup>e</sup> trimestre, pour lequel il a néanmoins enregistré une croissance très soutenue de son chiffre d'affaires.

### COURBE TRIMESTRIELLE DE LA CROISSANCE ORGANIQUE 2010



L'environnement monétaire est resté hautement volatil, mais l'appréciation de pratiquement toutes les monnaies face à l'euro (real, rouble, yuan, dollar...), en particulier au second semestre, s'est soldé par un effet très positif sur les ventes, atteignant 171 millions d'euros.

Ce contexte monétaire plus favorable a conduit le Groupe à réajuster de façon ciblée ses prix à la baisse dans certains pays où des hausses avaient été passées en 2009 en compensation des dépréciations de devises. L'objectif de ces ajustements tarifaires était de préserver la dynamique de marché et la compétitivité du Groupe.

Le Groupe SEB réalise ainsi une progression de son chiffre d'affaires de 15 % à parités courantes et de 9,6 % à parités constantes. Cette croissance robuste est à mettre au compte d'une offre produits étendue et largement renouvelée ainsi que d'un soutien marketing et publicitaire accru.

### PERFORMANCE PRODUITS

Le Groupe a lancé en 2010 quelque 250 nouveaux produits et modèles qui ont souvent servi de locomotives pour l'ensemble de la gamme. La dynamique ne s'est donc pas démentie et, à l'exception du Soin de la personne, stable par rapport à 2009, toutes les activités ont contribué de façon significative à la progression du chiffre d'affaires.

Parmi les fortes contributions à la croissance organique du Groupe :

- **le Confort domestique**, même s'il reste une petite catégorie en chiffre d'affaires, s'est caractérisé par une activité très tonique, tirée par des conditions climatiques particulièrement favorables aux ventilateurs en Amérique du Sud (Brésil et Colombie, principalement) et par les succès commerciaux des derniers modèles introduits sur les marchés, et notamment de Turbo Silencio ;

- **l'Entretien de la maison** a confirmé en 2010 sa vitalité avec une nouvelle progression solide des ventes grâce à la refonte de la gamme réalisée il y a 3 ans qui porte le renforcement de ses positions sur les marchés européens (Espagne, France et Italie, par exemple) et la poursuite du déploiement international de l'aspirateur balai Air Force et des modèles sans sac ;
- **la Cuisson électrique** a enregistré une croissance vigoureuse par rapport à 2009 avec néanmoins une activité très disparate selon les familles de produits. La croissance des ventes d'Actify s'est poursuivie, tirée par la réussite du déploiement international, avec des mentions spéciales pour le Canada, les Pays-Bas, la Turquie et l'Europe centrale. Les barbecues et planchas, les appareils à sandwichs et à gaufres ainsi que les cuiseurs à riz ont également contribué positivement aux ventes, tandis que le retrait se poursuivait sur les fours, les grille-pain et les machines à pain ;
- **la Préparation des aliments** qui après une année 2009 en demi-teinte affectée par le recul du marché russe, notamment, a réalisé une excellente performance sur la quasi-totalité des produits. Si Fresh Express continue à imprimer son rythme, les hachoirs, hachoirs à viande, *blenders*, mixers, gros robots culinaires ont bénéficié de la reprise des marchés, tous pays confondus. On notera la relance réussie des yaourtières, sur une niche actuellement porteuse des desserts sains faits maison ;
- **la Préparation des boissons** a connu en 2010 une belle année de reprise, avec comme principaux moteurs de croissance le café portionné tiré par les succès confirmés de Nespresso et de Dolce Gusto, qui renouvelle ses belles performances sur les marchés européens grâce au lancement des nouveaux modèles (Piccolo et Fontana) et poursuit son expansion internationale (Brésil, Argentine, Russie...). Les ventes de bouilloires ont bénéficié du redressement du marché russe et d'une activité toujours ferme au Japon, mais ont été affectées par une concurrence accrue et plus offensive dans plusieurs autres marchés ;
- **le Soin du linge** a été tiré par les générateurs vapeur, qui sont devenus en 2010 le vecteur de croissance de l'activité en Europe Occidentale alors que l'évolution des ventes de fers, toujours positive, est fortement contrastée selon les pays : très bien orientée en Russie, au Mexique ou au Brésil, elle est en retrait dans quelques pays d'Europe (au bénéfice des générateurs) et en Turquie ;
- **les Articles culinaires** ont cumulé une progression solide en cœur de gamme et un redressement significatif en haut de gamme, notamment d'All-Clad aux États-Unis, redynamisé – après une année 2009 difficile – par le succès d'une nouvelle gamme, D5. L'activité n'a cependant pas été homogène partout et elle est restée en repli dans les pays d'Europe centrale, notamment. Elle est par ailleurs sensible aux programmes de fidélisation menés avec certains distributeurs, selon leur reconduction, ou non.
- L'activité **Soin de la personne** doit sa résistance en 2010 à un redressement marqué en appareils de coiffage (sèche-cheveux, lisseurs...) pour lesquels les progressions et avancées réalisées dans certains pays ont plus que compensé les reculs subis dans d'autres, notamment en Europe. Le pesage, l'épilation et la puériculture sont quant à eux en baisse.

## PERFORMANCE GÉOGRAPHIQUE

### Détail de l'activité 2010 par zone géographique

**En France**, la vigueur du marché du Petit Équipement Domestique et sa forte réactivité à l'innovation ne se sont pas démenties. Le secteur reste porté par des prix demeurant accessibles (prix moyen de 50 - 55€ en petit électroménager), des tendances de fond comme le « fait maison » ou le recentrage sur le foyer, l'impact des émissions culinaires télévisées, le renouvellement de l'offre et le soutien marketing et publicitaire. La quasi-totalité des familles de produits a participé à la progression du marché. Dans

un environnement concurrentiel très actif, notamment en petit électroménager, le secteur a bénéficié d'une dynamique produits soutenue à laquelle le Groupe SEB a apporté une nouvelle fois une importante contribution qui s'est concrétisée par de multiples lancements de nouveautés. Après un début d'année robuste, la croissance trimestrielle s'est établie autour de 3 %, y compris au 4<sup>e</sup> trimestre, pour lequel la base de comparaison 2009 était pourtant exigeante. Les contributeurs les plus significatifs à la hausse demeurent les articles culinaires, les générateurs vapeur, le café portionné (machines Nespresso et Dolce Gusto), le petit préparateur Fresh Express, les aspirateurs Silence Force et Air Force, les barbecues et planchas ainsi que les yaourtières Délices. Les investissements publicitaires déployés avant Noël ont sans nul doute participé à la croissance de l'activité au cours des dernières semaines de 2010.

**Dans les autres pays de l'Europe Occidentale**, fermeté de la demande et bonne tenue du marché du Petit Équipement Domestique ont généré une croissance solide des ventes, qui s'est accentuée au second semestre. L'activité a progressé dans tous les pays mise à part la **Grèce**, mais elle est restée contrastée selon les marchés. Dans une conjoncture dégradée, qui s'est encore détériorée sur la fin de l'exercice, le Groupe a réussi une belle performance en **Espagne**, où il a renforcé son leadership à la fois en produits électriques et en articles culinaires. Mais il marque toutefois le pas au 4<sup>e</sup> trimestre, beaucoup plus tendu. Au **Portugal**, dans un marché ralenti, les ventes se sont cependant raffermies au fil des trimestres avec à la clé des gains de parts de marché. En **Allemagne** et en **Autriche**, il confirme les bons scores des mois précédents dans un contexte de consommation plutôt porteur mais de plus en plus orienté prix. La croissance des ventes est rythmée par les succès du café portionné (Nespresso et Dolce Gusto), des générateurs vapeur et par les articles culinaires. En **Italie**, le marché a bénéficié d'une vitalité forte, avec un raffermissement de toutes les catégories de produits hormis les machines à pain. Grâce à l'introduction de nouveaux produits et à un soutien publicitaire robuste, le Groupe a conforté ses positions sur ce marché. Au **Royaume-Uni**, après plusieurs années de recul, le marché du petit électroménager a renoué avec la croissance en valeur et le Groupe a redressé la situation en s'appuyant notamment sur plusieurs produits phares (Actify, Dolce Gusto, Nespresso, articles culinaires...). Aux **Pays-Bas** et en **Scandinavie**, l'activité a été très tonique et en rupture marquée avec une année 2009 difficile et en recul.

**En Amérique du Nord**, à l'instar de 2009, 2010 a été hétérogène selon les trimestres, les pays et les marques. Sur la fin de l'année, des marchés atones et très promotionnels ont reflété une confiance limitée des ménages et une consommation molle. Après un 3<sup>e</sup> trimestre fort, les ventes du Groupe marquent ainsi le pas sur les 3 derniers mois. Aux **États-Unis**, le Groupe affiche une croissance soutenue en articles culinaires, grâce notamment au succès confirmé de T-fal, à la relance réussie de la marque Emeril – qui bénéficie d'une offre restructurée – et au redressement initié par All-Clad sur le segment *premium* grâce en particulier au franc succès de sa nouvelle gamme D5. Si la situation s'est significativement améliorée par rapport à une année 2009 très difficile, elle reste toutefois contrastée selon les enseignes de distribution. En petit électroménager, après un démarrage lent, l'activité de Rowenta s'est reprise au second semestre, avec des référencements réamorçés chez certains clients et des opérations de fidélité conclues avec d'autres. Il en ressort un chiffre d'affaires stable sur l'année. Krups en revanche est resté dans une spirale négative avec des ventes en recul marqué et peu de perspectives favorables à court terme. Au **Canada**, le second semestre a permis de rattraper le mauvais début d'année, grâce à une excellente performance d'Actify et de Dolce Gusto. Les ventes d'articles culinaires sont quant à elles en retrait significatif, pénalisées par un manque de promotions. Au **Mexique**, la progression forte, tirée par les articles culinaires et, dans une moindre mesure, par les fers, est amplifiée par une opération de fidélité avec un distributeur.

**En Amérique du Sud**, l'année 2010 a été marquée par le retour à un contexte économique plus porteur, qui s'est traduit par un rythme de

consommation conforme aux niveaux d'avant-crise. Le Groupe conforte sa situation dans tous les pays de la zone à l'exception du **Venezuela**, en pleine récession. Au **Brésil**, au-delà de la conjoncture favorable, l'énorme croissance d'une classe moyenne, dénommée « C », renforcée par l'accès à la consommation d'environ 40 millions de personnes localisées principalement dans le Nordeste, a entraîné une dynamique très positive sur la demande. S'appuyant sur des plans produits offensifs et sur une force de vente réorganisée, le Groupe SEB a réalisé au Brésil une très belle année : reprise d'activité solide et reconquête de parts de marché en articles culinaires ; renforcement du leadership en petit électroménager grâce notamment au succès des ventilateurs, au renouvellement de toute la gamme de *blenders*, à la montée en puissance de Dolce Gusto ou du lisseur Respect, commercialisé entre autres à travers le canal en plein essor des « *beauty shops* » ; expansion massive des magasins en propre, qui, à fin 2010, sont au nombre de 22 sur le territoire, contre 4 à fin 2009. En **Colombie**, 2<sup>e</sup> marché du Groupe en Amérique du Sud, l'activité a également été très positive sur la grande majorité des familles de produits et a en outre été dynamisée par l'ouverture de 10 nouveaux magasins en propre en 2010. Dans les autres pays, et notamment en **Argentine** et au **Chili**, le Groupe a réalisé d'excellentes performances sur la base d'un élargissement de l'offre produits et d'un développement de magasins en propre (3 ouvertures en Argentine et 6 au Chili).

**En Asie-Pacifique**, l'activité, en croissance vigoureuse tout au long de l'année, a été fortement tirée par la vitalité du marché chinois, qui représente le 2<sup>e</sup> marché du Groupe en taille. Supor a largement participé à cette dynamique avec une progression de plus de 30 % de ses ventes domestiques en 2010, et ce, malgré une hausse plus modérée au 4<sup>e</sup> trimestre du fait d'un historique 2009 élevé. Dans le domaine des articles culinaires, qui font un tiers de ses ventes en **Chine**, Supor a renforcé son leadership, en dépit d'une concurrence accrue, grâce au succès de ses nouveaux modèles de woks, poêles, casseroles et cuiseurs vapeur, de Thermospot et du concept Ingenio (poignées amovibles), mais aussi grâce à des progressions significatives dans plusieurs comptes clés. En petit électroménager (deux tiers de ses ventes), Supor a enregistré une croissance forte sur l'ensemble de ses familles de produits et a créé des relais de développement à travers son entrée sur de nouveaux segments (bouilloires, *blenders*...). En parallèle, Supor a poursuivi le développement de ses « Supor Lifestores »

sur le territoire chinois et dispose à fin d'année de 804 magasins en propre (+ 272 magasins par rapport à fin 2009). Au **Japon**, dans un contexte économique morose, le recul du pouvoir d'achat entraîne un tassement de la consommation ; le marché du Petit Équipement Domestique est resté en croissance, mais avec une orientation prix plus marquée. Les ventes 2010 y sont restées soutenues mais le ralentissement de la progression observé au 3<sup>e</sup> trimestre s'est confirmé et accentué sur les derniers mois. En **Corée**, nous nous appuyons sur une activité solide en articles culinaires et sur le développement de l'ouverture de nouvelles catégories en produits électriques (préparation des aliments, soin de la personne...) pour poursuivre nos avancées. Enfin, en **Australie**, la consommation est restée en berne et le Groupe a souffert. Une fin d'année un peu plus positive a permis de compenser partiellement le retard accumulé au 1<sup>er</sup> semestre.

**En Europe centrale, Russie et autres pays** (Turquie et pays du Moyen-Orient, Afrique...), le retour à la croissance en 2010 – raffermissant au fil des trimestres – s'est fait dans un contexte de marchés plus concurrentiels et promotionnels qu'auparavant. La zone est hétérogène et les situations sont restées contrastées selon les pays. En **Russie**, la demande a repris et le Groupe a pu redéployer ses ventes, sans pour autant retrouver les niveaux « pré-crise ». La distribution, plus concentrée qu'auparavant, maintient une politique de stocks prudente et privilégie les produits à rotation rapide. Le Groupe renoue avec ses grands succès en repassage, bouilloire, hachoir à viande et soin de la personne, avec le soutien d'investissements publicitaires et marketing qui se sont avérés très porteurs. En **Ukraine**, dans un environnement plus favorable, le Groupe confirme son leadership et creuse l'écart avec le n° 2 en imprimant une forte dynamique en petit électroménager avec entre autres, ses bouilloires, machines à pain, lisseurs et avec le lancement de Dolce Gusto. En **Turquie**, le Groupe a pris au 1<sup>er</sup> semestre du retard face au rapide redémarrage du marché, mais il a commencé à redresser la situation sur la 2<sup>e</sup> partie de l'année, regagnant des positions en petit électroménager grâce à un assortiment enrichi, et en dépit d'une concurrence locale forte et active. Enfin, en **Europe centrale**, la reprise se fait attendre et la consommation reste faible. Dans ce contexte, nos ventes se sont néanmoins améliorées en fin d'année, notamment en **Pologne**, compensant le mauvais 1<sup>er</sup> semestre, avec une activité plus tonique en produits électriques (tirée par Actifry, les aspirateurs, Dolce Gusto, les générateurs vapeur, les lisseurs...) mais un recul marqué en articles culinaires.

## COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS

### COMPTE DE RÉSULTATS

À 438 millions d'euros, la marge opérationnelle 2010 du Groupe SEB a progressé de 23,2 % par rapport à 2009, représentant 12 % des ventes (11,2 % en 2009 et 10,6 % en 2008). Cette évolution favorable est liée à un ensemble de facteurs dont les effets, positifs au final, ont toutefois été hétérogènes :

- l'amélioration de la conjoncture ainsi que la bonne tenue ou la reprise des marchés ont entraîné un fort accroissement des volumes vendus, avec un impact très positif sur l'activité des usines du Groupe et sur l'absorption des coûts de production. Le phénomène est d'autant plus marqué que les sites avaient souffert d'une sous-utilisation des capacités de production en 2009 ayant entraîné une sous-absorption des coûts de fabrication. Conjugués, la progression des ventes et son impact sur l'utilisation des capacités industrielles se traduisent par un effet volume sur la marge opérationnelle de plus de 150 millions d'euros ;
- l'effet prix-mix s'inscrit en léger retrait du fait des réajustements de prix à la baisse et d'opérations promotionnelles ciblées dans certains pays où des

hausse substantielles avaient été passées en 2009. Ces baisses de prix avaient pour objectif de préserver la dynamique de marché du Groupe. Le mix-produits reste favorable grâce au maintien de la qualité des ventes du Groupe, malgré un historique déjà fort et des marchés plus tendus ;

- les devises contribuent positivement à la composition de la marge opérationnelle, à hauteur de 32 millions d'euros, alors qu'elles la pénalisaient lourdement en 2009 (- 87 millions d'euros). Cet effet est dû à l'appréciation quasi généralisée des devises de fonctionnement du Groupe (real, rouble, yuan, yen, livre sterling, livre turque, won, zloty...) face à l'euro, dont l'impact positif sur la conversion de la marge opérationnelle en euros a largement excédé l'impact négatif du renforcement du dollar sur les conditions d'approvisionnement et les achats ;
- les écarts défavorables sur les achats, liés en particulier à l'inflation des coûts de matières premières, ont été globalement limités puisque le surcoût s'élève à 19 millions d'euros, dont une part significative est liée à l'effet de la hausse des cours de l'aluminium sur les achats de Supor, qui ne pratique pas de couvertures. Le Groupe a donc réussi à contenir les

augmentations en 2010 tant sur les matières que sur les composants ou les produits finis, mais anticipe un impact plus marqué en 2011 ;

- un accroissement très significatif des frais d'intervention, qui, à l'inverse de 2009, provient essentiellement de l'intensification massive des investissements publicitaires dans des marchés porteurs et réceptifs : le Groupe a ainsi consacré 143 millions d'euros à ses campagnes publicitaires en 2010, contre 95 millions d'euros en 2009. L'accélération s'est surtout faite au cours du dernier trimestre (74 millions d'euros investis contre 50 millions d'euros sur les 3 derniers mois de 2009). Parallèlement, le Groupe a également renforcé ses moyens commerciaux et ses frais de conception produits, dans une optique de dynamisation de l'innovation et de l'offre produits. Si les frais généraux ont grossi du fait du renforcement de certaines structures, notamment chez Supor, les progrès enregistrés en matière de SAV ont permis de réduire sensiblement les coûts liés et l'optimisation en cours de la gestion des stocks a généré une amélioration notable des frais d'entreposage ;
- on soulignera par ailleurs que le Groupe reste très concentré sur la Recherche et le Développement, avec un investissement total de 73 millions d'euros (incluant les coûts de propriété industrielle), contre 64 millions d'euros en 2009, dont 60 millions d'euros effectivement portés au compte de résultat (crédit d'impôt recherche de 5 millions d'euros et frais de recherche capitalisés de 8 millions d'euros).

**Le résultat d'exploitation** passe de 248 millions d'euros en 2009 (7,8 % des ventes) à 349 millions d'euros en 2010 (9,6 % des ventes). Cette progression de 41 %, supérieure à celle de la marge opérationnelle, est liée au poste Autres produits et charges, qui est beaucoup moins pénalisant qu'en 2009. Atteignant - 38,5 millions d'euros (contre - 74 millions d'euros en 2009), il comprend notamment :

- environ 5 millions d'euros liés à des ajustements de provisions pour charges de restructuration en France – du fait du changement de législation sur les retraites – et à des litiges en cours ;
- des provisions pour charges liées à la réorganisation de la force de vente au Brésil ;
- diverses autres provisions de faibles montants et largement réparties au plan mondial ;
- des dépréciations d'actifs d'une quinzaine de millions d'euros imputées par prudence au goodwill d'All-Clad, dont l'activité, malgré le redressement opéré en 2010, n'a pas encore retrouvé les niveaux anticipés lors de l'acquisition. Cette dépréciation ne remet pas en cause la valeur de la marque All-Clad, qui garde sa puissance et son potentiel à moyen terme.

En parallèle, à 50 millions d'euros, l'intéressement et la participation progressent fortement par rapport aux 33,5 millions d'euros de 2009. Cette hausse est principalement liée à l'amélioration de la rentabilité en France.

**Le résultat financier** s'établit à - 16 millions d'euros, en très nette baisse, par rapport aux - 27 millions d'euros de 2009. Cette forte amélioration s'explique par une réduction importante de la charge d'intérêts (- 12 millions d'euros contre - 23 millions d'euros en 2009) résultant de la baisse de 277 millions d'euros de la dette moyenne annuelle. Les autres charges financières restent globalement stables malgré des pertes de change accrues.

À 220 millions d'euros, **le résultat net part du Groupe** croît de près de 51 % par rapport aux 146 millions d'euros réalisés en 2009. Il s'entend après charge d'impôt de 89,5 millions d'euros, représentant un taux de 26,9 %, légèrement supérieur à celui de 2009. Il intègre également la part des

minoritaires au bénéfice de Supor, qui vient en déduction pour 23 millions d'euros (17 millions d'euros en 2009).

## BILAN

**Les capitaux propres consolidés** s'élevaient au 31 décembre 2010 à 1 571 millions d'euros – alors qu'ils étaient de 1 220 millions d'euros à fin 2009 – incluant une contribution des intérêts minoritaires de Supor pour 173 millions d'euros. Ce renforcement de 351 millions d'euros (+ 29 %) des fonds propres est majoritairement dû :

- à hauteur de 112 millions d'euros, aux écarts de conversion (effets des appréciations du yuan, du real et du dollar, notamment, sur la valorisation de la quote-part de la situation nette des filiales dans les pays concernés) ;
- pour 244 millions d'euros au résultat enregistré, diminué des dividendes versés en 2010 au titre de l'exercice 2009 (56 millions d'euros).

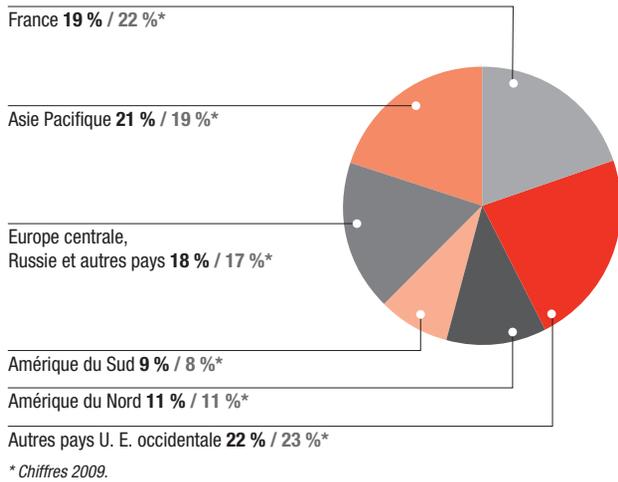
Ces fonds propres s'entendent nets des actions SEB détenues en autocontrôle, dont le montant a diminué en 2010 suite à l'exercice de stock-options dans un contexte boursier extrêmement favorable. À fin 2010, SEB S.A. détenait 1 980 698 actions d'autodétention, contre 3 149 443 un an auparavant.

Par ailleurs, **la dette financière** nette au 31 décembre 2010 s'élève à 131 millions d'euros contre 243 millions d'euros à fin 2009. Cette baisse de 112 millions d'euros de l'endettement reflète une nouvelle génération de trésorerie, après une année 2009 exceptionnelle. Le besoin en fonds de roulement, atteint à fin 2010 875 millions d'euros (24 % des ventes), contre 695 millions d'euros au 31 décembre 2009 (21,9 % des ventes). Cette évolution est principalement le fait d'une augmentation des stocks, notamment sur la fin de l'année : anticipation d'un bon 1<sup>er</sup> trimestre 2011 pour le Groupe et du Nouvel An chinois chez Supor, achat d'aluminium de Supor pour figer les prix et constitution de stocks de produits Moulinex préalablement à la relance de la marque en Europe début janvier 2011. Par ailleurs, les décaissements liés aux restructurations se sont élevés à 30 millions d'euros (25 millions d'euros en 2009), les rentrées de cash liées aux ventes d'actions propres à 33 millions d'euros (10 millions d'euros en 2009) et le Groupe n'a procédé à aucune nouvelle acquisition.

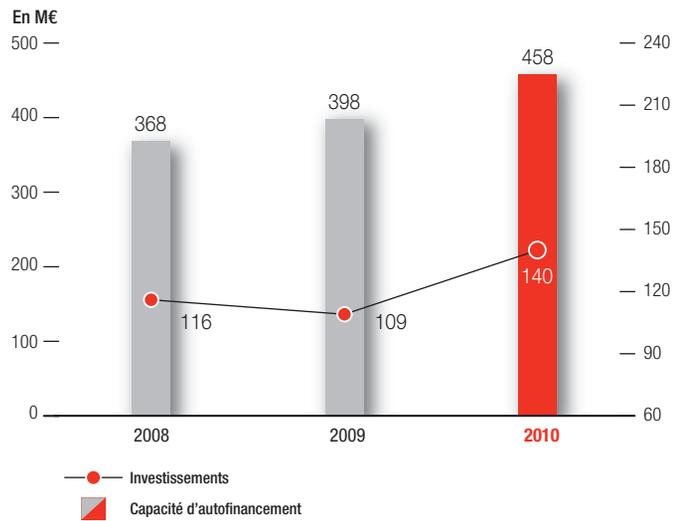
Sur la base d'une dette de 131 millions d'euros, le ratio d'endettement s'élève à 0,08 au 31 décembre 2010 et marque une nouvelle consolidation de la situation financière du Groupe, déjà saine auparavant avec un « gearing » de 0,20 à fin 2009. Le ratio dette financière/EBITDA s'améliore également nettement, passant de 0,65 à fin 2009 à 0,29 à fin 2010, démontrant la poursuite d'un désendettement rapide et une capacité renforcée du Groupe à rembourser sa dette.

**Les investissements** 2010 se sont élevés à 140 millions d'euros, contre 109 millions d'euros en 2009, en nette reprise après une année 2009 prudente du fait de la conjoncture dégradée. À l'instar des années précédentes, ils 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.

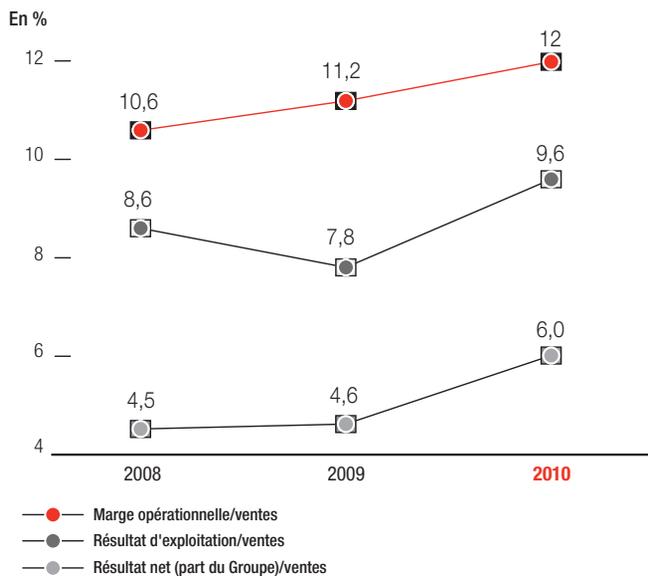
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES 2010



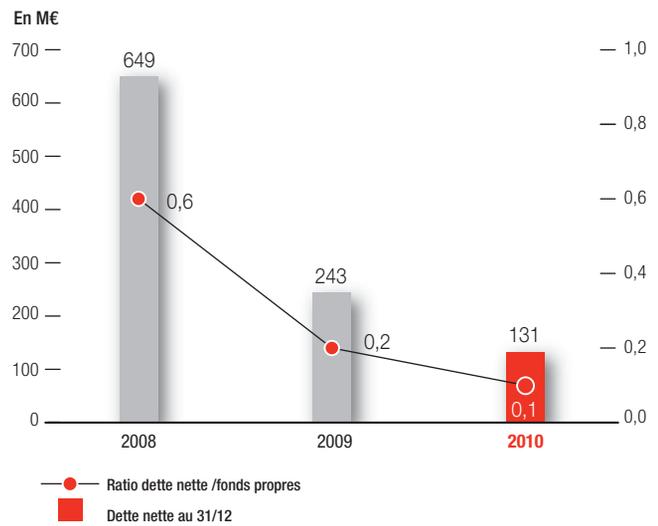
AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS



RÉSULTATS SUR VENTES



DETTE FINANCIÈRE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT



## PERSPECTIVES 2011

Une forte réactivité et une capacité d'adaptation rapide à la nouvelle donne des marchés avaient permis au Groupe non seulement de résister mais encore de sortir renforcé de la crise en 2009. En 2010, dans un contexte global de reprise ou de bonne tenue des marchés, le Groupe a pu, jouant de tous ses atouts, réaliser des performances historiquement élevées.

La dynamique et les résultats de 2010 nous ont permis d'aborder 2011 avec confiance, sur la base du maintien d'un niveau de consommation plutôt ferme en Europe, d'une très légère amélioration de la conjoncture en Amérique du Nord, d'un redressement confirmé de la demande dans la zone Europe Centrale-Russie-Turquie-autres pays, et de la poursuite d'une dynamique forte en Amérique du Sud et en Asie-Pacifique. Le Groupe anticipe, en revanche, la poursuite d'une forte volatilité des devises ainsi que la hausse continue des prix des matières premières, avec un impact attendu sur les prix de revient des produits fabriqués et les achats de produits sourcés. Des ajustements ciblés des prix et l'amélioration du mix-produits via les lancements de nouveautés constitueront nos réponses immédiates à cette inflation.

Dans ce contexte, le Groupe vise pour 2011 l'amélioration de ses positions concurrentielles sur les marchés, la croissance de ses ventes ainsi que la progression de sa marge opérationnelle en valeur et la poursuite de la génération de trésorerie. Le caractère international de notre activité, notre dynamique produits, la puissance de nos marques ainsi qu'une distribution diversifiée et adaptée aux marchés continueront de constituer les facteurs clés de notre croissance de demain. La poursuite de notre politique

industrielle équilibrée et proche de nos marchés, de notre gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et des coûts devraient contribuer à la bonne tenue de nos résultats et de nos équilibres financiers.

Le Groupe saura faire preuve de réactivité en face d'évènements conjoncturels pouvant survenir tels que les troubles socio politiques que connaît une partie du monde en ce début d'année 2011 ou les catastrophes naturelles, et leurs développements, que le Japon a eu à déplorer tout récemment.

Par ailleurs, le début de l'année 2011 est caractérisé par de nouvelles avancées importantes :

- la relance de Moulinex dans les 9 pays européens que la Commission Européenne nous avait retirés en 2002, représente une formidable opportunité de reprendre pied sur ces marchés où la marque jouit toujours d'une forte notoriété ;
- l'acquisition d'Imusa, finalisée le 28 février avec la réussite de l'Offre Publique d'Achat et le retrait de la société de la cote, concrétise la poursuite de notre développement en Amérique Latine et nous ouvre de nouveaux marchés ;
- le projet de renforcement de notre participation dans Supor, à hauteur de 20 % complémentaires du capital, est destiné à consolider l'investissement de long terme que nous avons réalisé en 2007 et à assurer la poursuite du développement de Supor dans une configuration actionnariale solide et stable.

# 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, 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. La fin 2008 et l'année 2009 ont été à ce titre complexes, avec pour le Groupe tous les cas de figure selon les pays : récession grave et effondrement de la demande (Russie, États-Unis, Royaume-Uni...); récession sérieuse mais tenue du petit électroménager et surperformance du Groupe (Espagne, Grèce, Japon...); crise modérée et consommation maintenue (France, Allemagne, Brésil...), etc. 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 électroménager a tendance à mieux résister que d'autres à cette crise et le Groupe s'est retrouvé dans plusieurs marchés à contre-courant par rapport à la conjoncture : cela a été le cas pour l'Espagne, le Portugal, le Japon... 2010 s'est déroulée dans un environnement globalement beaucoup plus porteur, sans nouvel à-coup majeur, mais la reprise a été hétérogène selon les zones. Entrée dans la crise plus tardivement, l'Europe centrale n'a montré de signes de redressement que sur la fin de l'année, tandis qu'après des mois de bonne tenue de la demande, l'activité en Espagne, à l'inverse se tassait au dernier trimestre.

### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

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

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues 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 2010 s'élève à 321 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 goodwill figurent dans les comptes consolidés à fin 2010 pour une valeur de 409 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 goodwill doit être testée annuellement pour vérifier la cohérence entre la valeur inscrite au bilan et les performances effectives de la marque et des filiales en question sur leurs marchés. Toute différence significative sur les flux de trésorerie attendus, notamment, toute contre-performance commerciale de la marque ou hausse des coûts des filiales concernées pourrait induire une correction au bilan, en l'occurrence, une dépréciation totale ou partielle de la valeur de cet actif. La crise économique a fortement impacté en 2009 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. Le redressement partiel de l'activité en 2010 ne constitue toutefois pas une normalisation acquise de la situation d'All-Clad, dont les performances n'ont pas encore retrouvé les niveaux requis dans le cadre du « *business plan* » initial. C'est pourquoi le Groupe a décidé de procéder à une dépréciation complémentaire du goodwill d'All-Clad en 2010 afin de tenir compte de l'écart résiduel entre les performances effectives et les prévisions. Ces ajustements ponctuels liés à une conjoncture très particulière ne remettent nullement en cause la valeur de la marque, dont la renommée, la puissance et le potentiel sont intacts.

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.

## RISQUE CLIENTS

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 a amplifié ce risque, du fait notamment du recul de la consommation dans de nombreux pays et du rétrécissement du crédit qui ont 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 Comercial Mexicana au Mexique ou encore au rachat du spécialiste russe Eldorado par la banque tchèque PPF. 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.

En tout état de cause, le Groupe pratique une politique prudente envers ses clients distributeurs, fondée sur la mise en place de couvertures d'assurance clients. Du fait de la crise et de l'augmentation du taux de sinistralité, ces dernières ont été fortement réduites – par la COFACE en l'occurrence – en 2009, en particulier dans certains pays très affectés par la conjoncture dégradée. Face à cette situation, et dans une optique de gestion long terme de ses distributeurs, le Groupe SEB est allé dans certains cas spécifiques au-delà du montant couvert, augmentant la part de l'en-cours clients non assuré (auparavant négligeable) d'une part et le montant des provisions pour risque de non-recouvrement de créances d'autre part. Pour autant, ces prises de risques sont fortement encadrées au niveau Groupe : renforcement de 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 est donc trouvé limité. En 2010 en revanche, le taux de couverture est remonté de façon très significative et de fait, aucun sinistre important n'a été à déplorer.

## 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. 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. Le développement d'une classe moyenne bénéficiant d'un pouvoir d'achat accru entraîne un essor rapide de la demande sur une gamme de produits de plus en plus étoffée. Ce phénomène est relayé par l'implantation croissante de la distribution moderne dans ces marchés. Conscientes très tôt du potentiel de ces pays et de la quête de « *statut* » de leurs consommateurs, les grandes marques y ont construit des positions solides, et en particulier le Groupe SEB, leader sur de nombreux marchés. La structure de ces derniers est plutôt pyramidale, avec une base large mais peu profonde d'entrée de gamme, un cœur de gamme important et une niche haut de gamme. La compétition y est de plus en plus acerbée, 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 crise économique de 2008-2009 n'a fait qu'amplifier la compétition entre les acteurs des marchés, avec à la clé, dans certains cas, une guerre des prix exacerbée.

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 accrus sur les 3 dernières années – à la fois en compétences et en investissements alloués –, pour garder une longueur d'avance et « *piloter* » le marché.

## 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 (autocuseurs, 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<sup>er</sup> 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 d'ores et déjà 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.

Parallèlement, conscient des enjeux environnementaux, 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 2010, 78 % (75 % à fin 2009) de toutes les entités industrielles et logistiques 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 (papier, cartons...). Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe, Supor inclus : l'aluminium a représenté en 2010 environ 12 % des achats directs destinés à la fabrication, les aciers 7 % et les matières/pièces plastiques 19 %.

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 le *cash flow*. Depuis 2007, la tendance est à une forte volatilité des prix des matières premières et des cours des métaux en particulier. 2010 n'a pas dérogé au phénomène, avec un point d'inflexion bas fin 2008 et une remontée de cours, relativement progressive sur 2009 et puis plus rapide en 2010. Les cours moyens 2010 ont quasi-systématiquement été supérieurs à ceux de 2009 pour l'aluminium, le nickel, le cuivre, les plastiques, etc. Cette tendance inflationniste s'est fortement intensifiée et accélérée au cours des derniers mois.

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 des systèmes d'information communs à l'ensemble du Groupe entraîne 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 de 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... Tous les chantiers d'intégration et de synergies lancés sont pilotés par un Comité d'intégration dédié et ont avancé de façon très satisfaisante et conforme aux prévisions.

Toutefois, 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 ses 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 a mis en place un panel de fournisseurs pour la production (330 en 2010 contre 320 en 2009), qui ont représenté en 2010 environ 90 % des achats de production de ses usines européennes et 85 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 50 % des achats directs de production en valeur (41 % en 2009). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel de 52 fournisseurs qui représentent 73 % du total des achats ; les 26 premiers fournisseurs représentent à eux seuls plus de 80 % du total de ces achats en valeur.

Sur la base des chiffres 2010, les trois premiers fournisseurs de production représentent environ 3 % chacun du montant total des achats ; les 3 premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 30 % du total (le premier représentant environ 20 % à lui seul mais les 2 suivants 5 % chacun). 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 limités 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, en cas de défaillance d'un fournisseur, à travers par exemple des solutions de substitution.

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Le client direct du Groupe SEB est le distributeur, le client final est le consommateur. La concentration des grandes chaînes de distribution, au

plan international, depuis plusieurs années (et qui se poursuit, cf. les accords signés entre CBD/Ponto Frio et Casas Bahia au Brésil en décembre 2009), n'est pas sans conséquences pour les fournisseurs :

- 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 2010, malgré cette concentration croissante, la part des 10 premiers clients dans le chiffre d'affaires du Groupe n'a pas augmenté ; elle a au contraire reculé puisque nos 10 premiers distributeurs représentaient en 2010 environ 29 % des ventes consolidées (contre 33 % en 2009), avec en particulier Metro, 1<sup>er</sup> client, qui comptait pour près de 5,5 % du chiffre d'affaires total (6 % en 2009), et Carrefour – 2<sup>e</sup> client du Groupe – qui avoisinait les 5 % des ventes du Groupe (proche de 6 % en 2009). Ce retrait reflète, d'une part, notre politique de diversification des circuits de distribution, qui capitalise notamment sur la forte dynamique des enseignes spécialistes et sur l'importance dans de nombreux pays des magasins de proximité. Elle traduit d'autre part la montée en puissance rapide de l'e-business (Amazon ou C-discount par exemple), qui affiche la plus forte croissance dans notre métier. Ce phénomène n'est pas conjoncturel mais structurel ; il constitue une tendance de fond, qui draine au demeurant des consommateurs plutôt sensibles aux marques, du simple fait déjà de la sécurisation des modes de paiement sur les sites.

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. 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. 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 2010, l'investissement du Groupe en matière de propriété industrielle s'est maintenu à un niveau quasi constant, mais avec une allocation affinée entre les différentes actions.

## 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 financement et de liquidité 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, conjuguant billets de trésorerie, crédits syndiqués, placements privés de type *Schuldschein*, sans restriction à leur utilisation. En outre, le Groupe SEB dispose en permanence de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang. Il a ainsi sécurisé ses financements sur la durée.

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 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 (40 % des produits vendus sortent des usines européennes du Groupe), son activité est donc fortement liée à l'exportation. Les variations des devises représentent donc un enjeu de compétitivité à gérer au mieux et dans une optique de long terme. Afin de limiter l'effet direct des devises, le Groupe SEB cherche à équilibrer sur une même devise ses flux entrants (ventes...) et sortants (frais...), notamment à travers les achats, dont il s'attache à diversifier les sources géographiques. Cette démarche ne permet toutefois pas d'aboutir à un équilibre, la position du Groupe étant « courte » en dollar et « longue » dans de nombreuses autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre son exposition transactionnelle via des instruments financiers.

Depuis fin 2008, 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 et réappréciations de ces devises en 2010 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, alors qu'il s'élève à + 171 millions d'euros en 2010. Ces effets se retrouvent également, de façon plus atténuée, sur les résultats.

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

Les détails relatifs aux risques de taux et de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (notes 26.2.1 et 26.2.2).

### RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2010, le Groupe SEB détenait 1 980 698 actions propres pour une valeur totale de 61,7 millions d'euros. Les actions d'autodétention 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 2010 (77,73 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 154 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 15,4 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'auto-détention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidé.

Suite à la chute généralisée des bourses mondiales fin 2008-début 2009 et à l'atteinte d'un plus bas pour l'action SEB à 16,44 euros le 21 janvier 2009, les marchés boursiers se sont redressés. Le titre SEB a largement surperformé les indices en 2009 et 2010, avec une hausse annuelle de son cours de 85 % en 2009 et de 96 % en 2010.

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.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Sur la base des éléments publiés en 2010, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur la marge opérationnelle d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position courte dans cette devise. L'analyse de sensibilité montre qu'une variation de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact de l'ordre de 3 millions d'euros sur la marge opérationnelle du Groupe. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty polonais, le real brésilien, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet important sur la marge opérationnelle. Ainsi, les dépréciations massives de la majorité des devises susmentionnées fin 2008 – début 2009, et leur maintien à un niveau bas par la suite, ont eu un impact négatif très significatif sur la marge opérationnelle de 2009 malgré l'effet progressivement favorable de

la dépréciation du dollar au fil des mois sur les achats par ailleurs. L'effet a été totalement inverse en 2010.

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.

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 2 millions d'euros (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.

### 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, et graduelles ;
- les dommages causés à la biodiversité ;
- les frais de dépollution.

#### Transport

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

Ce programme garantit les risques de transport à hauteur de 6 millions d'euros par événement.

#### Risque client

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

### POLICES LOCALES

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

## FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

---

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 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.

## INFORMATIONS SOCIALES

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 sécurité et la santé 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.

Les données relatives à cette filiale chinoise sont prises en compte au fur et à mesure de son intégration dans les différents *process* du Groupe.

Parmi les faits marquants 2010, on peut noter une augmentation de la part des managers au sein du Groupe notamment chez les femmes (+ 10,7 %, hors Supor).

### RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

(périmètre Monde)

(en millions d'€)	2010		2009		2008	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(a)</sup>	429,3	215,8	381,2	210,8	384,1	210,3
Charges sociales <sup>(b)</sup>	112,6	62,3	104,0	59,8	105,0	63,6
Charges de retraite	39,3	33,8	37,8	33,8	34,9	29,2

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

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

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2010	2009	2008
France	5 820	5 944	6 267
Autres pays Europe occidentale	1 416	1 405	1 506
Amérique du Nord	726	649	670
Amérique du Sud	2 268	2 026	2 156
Asie/Pacifique	12 101	9 976	7 571
Europe centrale, CEI, et autres pays	727	663	709
<b>TOTAL</b>	<b>23 058</b>	<b>20 663</b>	<b>18 879</b>

La variation des effectifs s'explique principalement par l'accroissement des effectifs en Asie/Pacifique, et notamment en Chine et au Vietnam, en lien avec une augmentation de l'activité dans ces zones géographiques.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2010	2009	2008
Main-d'œuvre directe	49,9	48,7	44,6
Employés	40,5	41,3	44,4
Managers	9,6	10,0	11,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Suite à l'intégration de la société Supor, la part des ouvriers dans les effectifs croît et atteint près de 50 %. Hors Supor, la part de main-d'œuvre directe diminue et passe de 35,4 % en 2009 à 34,5 % en 2010 tandis que celle des

managers augmente : 16,41 % en 2009 contre 17,15 % en 2010. La part des femmes managers a quant à elle aussi augmenté et est passée de 5,3 % en 2009 à 5,7 % en 2010 (hors Supor).

## MOUVEMENTS SUR LES EFFECTIFS

(périmètre Monde hors Supor)

(en nombre de personnes)	2010	2009	2008
<b>EMBAUCHES</b> <sup>(a)</sup>	<b>2 136</b>	<b>1 289</b>	<b>1 921</b>
Dont CDD	829	614	630
Dont CDI	1 307	675	1 291
<b>DÉPARTS</b> <sup>(a)</sup>	<b>1 795</b>	<b>1 974</b>	<b>2 505</b>
Dont licenciements économiques	91	388	300
Dont licenciements pour autres motifs	238	216	429
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>4,51</b>	<b>3,6</b>	<b>4,7</b>

(a) Hors mutations internes.

(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI en 2010.

La hausse de l'activité a généré une augmentation des embauches (+ 65,7 % entre 2009 et 2010).

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRATS

(périmètre Monde)

(en %)	2010	2009	2008
<b>CDI</b>	<b>50,4</b>	<b>56,1</b>	<b>63,0</b>
Dont effectif à plein-temps	91,7	91,8	92,5
Dont effectif à temps partiel	8,3	8,2	7,5
<b>CDD OU ASSIMILÉS</b>	<b>49</b>	<b>43,3</b>	<b>36,3</b>
Dont effectif à plein-temps	99,3	99,3	97,3
Dont effectif à temps partiel	0,7	0,7	2,7
<b>APPRENTISSAGE</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

L'intégration de Supor et la croissance de ses effectifs engendrent une hausse des CDD ou contrats assimilés à des CDD, très répandus en Chine, en particulier dans le monde ouvrier.

Hors Supor, le pourcentage d'effectif CDI est stable sur les trois dernières années et est supérieur à 92 %.

## PERSONNES HANDICAPÉES

(périmètre Monde)

	2010		2009		2008	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	435	273	447	290	526	335
% de salariés handicapés <sup>(a)</sup>	1,88	4,66	2,16	4,88	2,79	5,35

(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 (0,21 %), impacte fortement le taux de salariés handicapés du Groupe. La baisse de ce taux s'explique

également par une diminution de la main-d'œuvre en France, notamment suite à la fermeture de plusieurs sites depuis 2008. Hors Supor, le taux de salariés handicapés est de 3,38 %.

## ABSENTÉISME

(périmètre Monde hors Supor)

	2010		2009		2008	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup>	3,23	4,09	4,11	4,98	4,26	5,40

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

## RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2010	2009	2008
<b>HOMMES</b>			
Main-d'œuvre directe	29,4	28,6	25,4
Employés	23,3	24,0	25,6
Managers	6,5	6,9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>59,2</b>	<b>59,5</b>	<b>58,6</b>
<b>FEMMES</b>			
Main-d'œuvre directe	20,4	20,1	19,3
Employés	17,3	17,3	18,8
Managers	3,1	3,1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>40,8</b>	<b>40,5</b>	<b>41,4</b>

Depuis l'intégration de Supor en 2008, la part de la main-d'œuvre directe continue d'augmenter.

Hors Supor, c'est la part de managers qui augmente (+ 7,3 %), notamment chez les femmes : en 2010, 33 % des managers du Groupe sont des femmes, contre 32 % en 2009.

## ACCORDS COLLECTIFS

(périmètre Monde)

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

Au total, 90 accords collectifs ont été signés en 2010, dont 74 % à l'international. La réduction du nombre d'accords en France s'explique par la signature d'accords consolidés au niveau Groupe et non plus uniquement par entité juridique.

## MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ

(périmètre Monde)

L'effectif intérimaire au 31/12/2010 est, en équivalent temps plein, de 567 personnes en France (2009 : 481 personnes) et de 3 119 personnes pour le monde (2009 : 2 434 personnes).

NB : En Chine, ce type de contrat n'existe pas.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES (PAYÉES)

(périmètre Monde)

2010 : en France, 49 969 heures, soit 27 personnes en équivalent temps plein (ETP) (2009 : 45 869 heures, soit 25 personnes en ETP).

2010 : dans le Monde hors Supor, 420 028 heures, soit 205 personnes en équivalent temps plein (2009 : 273 076 heures, soit 135 personnes en ETP).

2010 : 5 429 380 heures pour la filiale chinoise Supor, soit 2 610 personnes en équivalent temps plein (2009 : 4 069 516 heures soit 1 981 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 2010.

## SÉCURITÉ : TAUX DE FRÉQUENCE ET DE GRAVITÉ

(périmètre Monde hors Supor)

	2010	2009	2008
<b>MONDE (HORS SUPOR)</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	149	169	182
Nombre de journées perdues	6 742	6 841	9 281
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	7,40	8,46	8,31
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,34	0,34	0,42
<b>FRANCE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	105	118	110
Nombre de journées perdues	5 864	5 772	6 803
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	12,49	13,66	12,25
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,70	0,67	0,75

(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.

Suite à la reclassification des données 2008 et 2009, ces dernières ont été actualisées.

Le nombre d'accidents du travail a diminué dans la majorité des sites du Groupe et le taux de fréquence est en baisse dans le Monde. Le taux de gravité reste stable.

Les données de Supor n'étant pas consolidées pour 2008 et 2009, elles ne sont pas présentées dans le tableau. Pour 2010, à périmètre Monde incluant Supor, on obtient un taux de fréquence de 5,83 et un taux de gravité de 0,19.

## FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(périmètre France)

	2010	2009	2008
Nombre d'heures de formation <sup>(a)</sup>	124 648	127 027	148 907
Nombre de personnes formées	3 679	3 946	4 346
<i>Dont nombre de femmes</i>	1 436	1 656	1 865
<i>Dont nombre d'hommes</i>	2 243	2 290	2 481
Nombre de personnes formées à la protection de l'environnement	391	794	1 139
Nombre de personnes formées à la sécurité	2 213	2 039	2 615

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

La diminution du nombre d'heures de formation en France peut s'expliquer par la mise en place de formations plus ciblées.

Sur un périmètre Monde hors Supor, les collaborateurs du Groupe ont bénéficié de 225 029 heures de formation (+ 17,4 %) en 2010.

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

(périmètre Monde hors Supor)

<i>(en % de la masse salariale)</i>	2010	2009	2008
France	2,68	2,53	2,65
Autres pays Europe occidentale	1,00	0,49	1,78
Amérique du Nord	0,90	0,52	1,16
Amérique du Sud	1,58	1,16	2,12
Asie/Pacifique	2,06	1,29	2,36
Europe centrale, CEI et autres pays	1,88	1,50	2,63
<b>TOTAL</b>	<b>2,08</b>	<b>1,85</b>	<b>2,38</b>

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

Les incertitudes économiques de 2009 avaient conduit à un rééchelonnement des dépenses de formation. En 2010, la formation est remontée en puissance dans toutes les zones géographiques.

## FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(périmètre Monde hors Supor)

	2010	2009	2008
Nombre de stagiaires formés	1 540	1 456	2 226
Nombre de sessions	160	107	201
Nombre d'heures de formation <sup>(a)</sup>	36 700	19 186	33 777

(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 Monde)

<i>(en milliers d'€)</i>	2010	2009	2008
Montant de la dotation à l'Intéressement	16 886	15 500	14 787
Montant de la dotation à la Participation	15 310	22 059	18 574
<b>TOTAL</b>	<b>32 196</b>	<b>37 559</b>	<b>33 361</b>

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

À noter qu'en 2011, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 47,5 millions d'euros.

## INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

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

Les dernières entités ayant rejoint le Groupe s'engagent progressivement dans une démarche de certification environnementale respectant les

standards du Groupe SEB. Aujourd'hui, 78 % des entités industrielles et logistiques du Groupe sont certifiées ISO 14001, y compris le siège (par convention), et Supor.

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

### CONSOMMATION DE RESSOURCES

(périmètre Monde hors Supor et All-Clad)

	2010		2009		2008	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Consommation totale de gaz (en GWh)	173,8	165,4	157,8	144,3	178,3	164,3
Consommation totale d'électricité (en GWh)	159,1	107,2	148,4	99,1	168,6	115,5
Consommation totale d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	1 002,1	846,9	1 026,0	859,4	1 178,4	968,7
Consommation d'énergie directe, répartie par source primaire (gaz + électricité) (en GWh)	332,9	272,6	306,2	243,4	346,9	279,8

La hausse de la consommation d'énergie directe (+ 8,7 %) s'explique du fait de l'augmentation de la production (+ 13,6 %). En revanche, la consommation de ressources rapportée au nombre de produits finis

fabriqués a diminué : gaz = 1,92 kWh/PF (- 3 %) ; électricité = 1,76 kWh/PF (- 6 %) ; eau = 11,09 litres/PF (- 14 %).

### ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

#### PRODUCTION

(périmètre Monde hors Supor et All-Clad)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2010	2009	2008
Émissions de gaz à effet de serre	34 318	30 320	33 961

Suite à la hausse de 13,6 % de la production du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre des sites industriels et logistiques ont augmenté en valeur absolue par rapport à 2009, mais ont diminué par produit fini fabriqué : 379,6 g en 2010 contre 381,2 g en 2009.

## LOGISTIQUE

(périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2010	2009
Valeur moyenne des émissions de CO <sub>2</sub>	265 000	305 000
Estimation minimum d'émissions de CO <sub>2</sub>	200 000	210 000
Estimation maximum d'émissions de CO <sub>2</sub>	330 000	400 000

Un deuxième bilan carbone des transports a été réalisé en 2010. La méthode de calcul a été affinée et le périmètre élargi (Monde, dont Supor). Ce nouveau bilan évalue à une moyenne de 265 000 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des produits, matières et composants en 2010. À périmètre égal, les émissions recalculées pour 2009 sont en moyenne de l'ordre de 305 000 tonnes.

Du fait de la complexité du calcul, une partie des émissions est encore basée sur des extrapolations. Les données minimum et maximum exprimées représentent donc une fourchette d'estimation.

## DÉCHETS

(périmètre Monde hors Supor et All-Clad)

	2010		2009		2008	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Déchets Industriels Banals (DIB) (en tonnes)	12 828	8 532	11 110	7 682	12 357	8 874
DIB recyclés hors métaux (en %)	81	82	79	82	80	83
Déchets Industriels Spéciaux (DIS), traités à 100 % (en tonnes)	2 121	1 472	1 476	943	1 555	960
Boues de stations d'épuration, mises en décharge de classe II (en tonnes)	4 020	3 962	4 265*	4 169	5 708*	5 583

\* Actualisation de la donnée suite à sa reclassification sur certains sites internationaux.

Les déchets industriels banals (ou non dangereux) ont augmenté en France et dans le Monde, en lien avec l'accroissement de la production. Les déchets

industriels spéciaux sont également en hausse, notamment en France, suite à l'intégration des déchets de désamiantage sur un site.

## CERTIFICATION

(périmètre Monde)

(en %)	2010	2009	2008
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 <sup>(a)</sup>	78	75	75

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

Le site de Panex (Brésil) a été certifié ISO 14001 fin 2010.

Les sites de la filiale chinoise Supor sont intégrés depuis 2008 dans le périmètre de certification ISO 14001.

NB : Dans ce tableau, les 3 sites de Supor qui détiennent cette certification environnementale, remise par un organisme chinois, 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.



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président-Directeur Général	36
Administrateurs	36
Liens familiaux	41
Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle	41
Absence de conflits d'intérêts potentiels	41
Contrats de services	41

## ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fonctionnement du Conseil d'administration	42
Réunions du Conseil d'administration	42
Jetons de présence	43
Comités du Conseil d'administration	43
Évaluation du Conseil d'administration	44
Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration	44
Information des administrateurs	44

## ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

Comité exécutif	45
Directions Générales Continentales	45
Directions Générales d'Activités	45
Autres Directions	45
Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)	46
Rémunération du Président-Directeur Général	46
Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2010	50

## RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

L'environnement du contrôle interne dans le Groupe	51
Les acteurs du contrôle interne	52
Les procédures relatives à l'information comptable et financière	54

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTRÔLE INTERNE

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires	57
Commissaires aux comptes suppléants	57
Honoraires des Commissaires aux comptes	58



## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

Emmanuel Lescure

## PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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

56 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 : 119 479 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.

48 ans.

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

Nombre d'actions SEB détenues : 102 625 actions (dont 99 610 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 :

Néant.

### DAMARYS BRAIDA

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

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

43 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 depuis 2010, dirige 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 :

Membre du Conseil de gérance de la société VENELLE INVESTISSEMENT.

## NORBERT DENTRESSANGLE

Administrateur indépendant.

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

56 ans.

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

Nombre d'actions SEB détenues : 4 950 actions.

### Autres mandats et fonctions en cours :

Président de Financière de Cuzieu (S.A.S.),

Président de Financière Norbert Dentressangle (S.A.S.),

Président du Conseil de surveillance de Norbert Dentressangle S.A.,

Président de ND Investissements (S.A.S.),

Directeur Général de Sofade (S.A.S.),

Cogérant de Versailles Richaud ND (SARL),

Membre du Conseil de surveillance d'HDL (S.C.A.),

Membre et Vice-Président du Conseil d'administration d'AXA,

Administrateur de Sogebail.

### Autres mandats et fonctions exercées au cours des 5 dernières années :

Membre du Conseil de surveillance de Finaixam,

Représentant permanent de Financière Norbert Dentressangle, administrateur de Financière Egnatia.

## 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, 55 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 : 10 225 760 actions (dont 10 225 757 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 : 2011 <sup>(1)</sup>.

46 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 : 543 280 (dont 533 380 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 :

Membre du Conseil de gérance de la société VENELLE INVESTISSEMENT.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2011.

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

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

La société Foncière, Financière et de Participations – FFP, est un holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot

FFP, est représentée par Christian Peugeot.

Diplôme d'HEC, Christian Peugeot, 57 ans, a effectué toute sa carrière dans le Groupe PSA. Il est aujourd'hui Directeur Central du Marketing du Groupe PSA.

Nombre d'actions SEB détenues par FFP : 2 521 522 actions.

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Membre du Conseil de surveillance de IDI,

Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace,

Membre de Conseil de surveillance de Onet,

Président de la société Financière Guiraud, Gérant de la société FFP-Les Grésillons,

Gérant de la société Valmy-FFP.

**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-FF.

**JACQUES GAIRARD**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 1976 – Expiration du mandat : 2011 <sup>(1)</sup>.

71 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 : 100 650 actions.

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Membre du Conseil de surveillance de Soparind SCA,

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 Siparex Associés,

Membre du Conseil de surveillance de Groupe Norbert Dentressangle,

Administrateur de Bongrain S.A.

**JEAN-NOËL LABROUE**

Administrateur Indépendant.

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

63 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 Electricals UK 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.

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

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals pic UK,

Membre du Conseil de surveillance Établissements Darty et Fils,

Président-Directeur Général Kesa France,

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

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**

Administrateur indépendant.

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

74 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 Wagons Lits France, de Nord Est et d'Éco Emballages.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2011.

**CÉDRIC LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 1998.

Expiration du mandat : 2011<sup>(1)</sup>.

43 ans.

Vétérinaire.

Nombre d'actions SEB détenues : 529 039 actions (dont 511 258 actions en nue-propiété).

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Gérant de la Sarl Rallye Charmoy,

Gérant de la Sarl Vetshop Création,

Membre du Conseil d'orientation de la S.A.S. FÉDÉRACTIVE.

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

Gérant du Groupe Forestier La Pépîne.

**FRÉDÉRIC LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

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

50 ans.

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

Nombre d'actions SEB détenues : 46 148 actions (dont 39 464 actions en nue-propiété).

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Administrateur de Magchem (Canada) et de Dysol (Fort Worth, Texas),

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

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

Administrateur CBB Développement.

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**

Administrateur indépendant.

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

58 ans.

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

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

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.

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2011.

## VENELLE INVESTISSEMENT

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, 56 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 au cours des 5 dernières années et expirés :**

Aucun.

## JÉRÔME WITTLIN

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

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

51 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.

Jusqu'en 2009 il a été *Executive Director* au sein de la division Private Wealth Management de Goldman Sachs en France.

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

**Autres mandats et fonctions en cours :**

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT,  
Gérant de Trois Rivières Holding,  
Administrateur de Trajectoire.

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

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

Au 31 décembre 2010, les administrateurs détiennent 43,75 % du capital de la société et 57,51 % 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.

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

---

À la connaissance de la société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des 5 dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous registre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif de la société par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

## ABSENCE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS POTENTIELS

---

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

## CONTRATS DE SERVICES

---

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

# ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

## FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

■ Le Conseil d'administration est composé de 15 membres :

- le Président,
- 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur : 5 administrateurs sont proposés par la société FÉDÉRACTIVE et 4 administrateurs par la société VENELLE INVESTISSEMENT,
- la société FFP,
- 4 administrateurs indépendants.

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.

## RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2010. Le taux d'assiduité s'est élevé à 89,5 %.

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

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

## JETONS DE PRÉSENCE

Le montant maximum de jetons de présence autorisé par l'Assemblée générale de 2007 est de 420 000 euros.

Chaque administrateur reçoit une rémunération annuelle de 24 000 euros.

Chaque membre participant aux travaux d'un Comité perçoit en outre 8 000 euros, rémunération portée à 12 000 euros pour le Président d'un Comité.

En 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 2010, le montant global des jetons de présence versés aux administrateurs s'est élevé à 416 200 euros.

Ce montant correspond aux jetons de présence dus pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2009 au 30 avril 2010 et versés en mai 2010.

## 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 collègue 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 2010 avec un taux de participation de 82 %.

Le Comité de contrôle a comme tous les ans, examiné en 2010 :

- les projets des comptes annuels au 31/12/2009 et semestriels au 30/06/2010, 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 2010,
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2011,
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

Le Comité de contrôle a également eu en 2010 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 (depuis le 17 décembre 2010, en remplacement de Jean-Dominique Senard), 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 quatre fois en 2010, avec un taux de participation de 100 %.

### Activité du Comité des nominations et des rémunérations

Au cours de l'année 2010, le Comité des nominations et des rémunérations :

- a étudié la mise en place d'un plan de stock-options et d'actions de performance à certains cadres du Groupe,
- a fait des recommandations pour le bonus 2009 et les rémunérations fixes pour 2010 du Président et des autres membres du Comité exécutif,
- a analysé la composition du Conseil d'administration et du Comité de nominations et rémunérations,
- a examiné la revue annuelle des Ressources Humaines qui porte notamment sur les mouvements intervenus en 2010, les plans de succession des postes clés, ainsi que les projets majeurs de formation.

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.

## ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour la septième fois, le Conseil d'administration a procédé en 2010 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 tout particulièrement satisfaits de la qualité et de la quantité 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.

Parmi les suggestions faites par les administrateurs figure le souhait de pouvoir rencontrer non seulement les dirigeants du Comité exécutif ce qui est le cas depuis plusieurs années mais également les Directeurs des Fonctions Support.

## CHARTRE 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.

### 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 et du fonctionnement du Conseil, du rôle et des missions du Conseil d'administration et des Comités, ainsi que de la politique de rémunération de l'administrateur.

## INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

Par ailleurs, périodiquement, chaque administrateur reçoit les éléments afférents au chiffre d'affaires mensuel et aux résultats, une revue de presse, le compte rendu des réunions du Conseil d'administration, du Comité de contrôle et du Comité des nominations et rémunérations, ainsi que les études d'analystes qui sont publiées sur le Groupe.

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

## 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

### DIRECTIONS GÉNÉRALES CONTINENTALES

Luc Gaudemard	Directeur Général Europe de l'Ouest
Volker Lixfeld	Directeur Général Amérique du Nord
Patrick Llobregat	Directeur Général Hémisphère Est
Gérard Salommez	Directeur Général France, Dom Tom et Belgique
Fernando Soares	Directeur Général Amérique du Sud

### DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ACTIVITÉS

Cyril Buxtorf	Directeur Général Soins de la Maison et de la Personne
Philippe Crevoisier	Directeur Général Électrique Culinaire
Christian Ringuet	Directeur Général Articles Culinaires

### 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.

## 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 175 % de la rémunération de base pour le Président-Directeur Général et de 0 à 100 % pour les autres membres du Comex ;

- 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 2010, la rémunération globale du Comité exécutif actuel du Groupe s'est élevée à 4 472 384 euros dont 2 472 152 euros en partie fixe et 2 000 232 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 175 % 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 2010.

### RÉMUNÉRATION FIXE

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

En 2010 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 800 330 euros, soit un montant identique 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 par la croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle du Groupe compte pour 60 % et la part liée à la performance individuelle appréciée par le Comité de rémunération 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 2010 (au titre de l'exercice 2009) est de 1 120 000 euros.

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

Pour 2010, les critères qualitatifs en application desquels ces éléments ont été calculés sont : la poursuite du développement du Groupe notamment dans les économies émergentes.

### AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction, soit un avantage annuel de 9 060 euros, et perçoit un dédommagement de 14 580 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 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.

### Indemnités de départ

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

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

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

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

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.

## TABLEAU 1

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

	2009	2010
Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 967 970 €	2 095 970 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) *	410 297 €	649 112 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) *	139 823 €	227 772 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 518 090 €</b>	<b>2 972 854 €</b>

\* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la note 19.2.1 de la partie 3 Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel que pourrait être dégagé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises.

### Indemnité de départ en retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élève à 320 055 euros.

### OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS - ACTIONS DE PERFORMANCE

59 942 options d'achat d'actions et 4 995 actions de performance ont été attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2010.

Dans la continuité du précédent plan, le Conseil d'administration a décidé que 50 % des options et 100 % des actions de performance attribuées à Thierry de La Tour d'Artaise seront soumises à des conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle.

Le calcul de la performance sera mesuré sur la période d'indisponibilité de quatre ans pour les options et sur la période d'acquisition de deux ans pour les actions de performance.

Le calcul de la performance se fera comme suit :

- si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle est égal ou supérieur à 100 % une année, un quart des options et la moitié des actions de performance seront définitivement acquis ;
- si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle est inférieur à 50 % une année, un quart des options et la moitié des actions de performance seront suspendus ;
- si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution se fera au prorata.

Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise seront 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.

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 2

## Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

	Montants au titre de 2009		Montants au titre de 2010	
	Dus	Versés	Dus	Versés
<b>Thierry de La Tour d'Artaise - Président-Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	800 330 €	800 330 €	800 330 €	800 330 €
Rémunération variable	1 120 000 €	1 031 000 €	1 248 000 €	1 120 000 €
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 €	9 060 €	9 060 €
– Logement	14 580 €	14 580 €	14 580 €	14 580 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 967 970 €</b>	<b>1 878 970 €</b>	<b>2 095 970 €</b>	<b>1 967 970 €</b>

TABLEAU 3

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

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2009	Jetons de présence versés en 2010
Tristan Boiteux	24 000 €	24 000 €
Damarys Braidà	24 000 €	24 000 €
Pascal Castres Saint Martin	36 000 €	NA
Philippe Desmarescaux	32 000 €	33 600 €
Norbert Dentressangle	32 000 €	32 000 €
Hubert Fevre	18 000 €	21 000 €
Jacques Gairard	24 000 €	24 000 €
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	36 000 €	34 400 €
Philippe Lenain	32 000 €	44 000 €
Antoine Lescure	24 000 €	15 000 €
Cédric Lescure	NA	9 000 €
Frédéric Lescure	24 000 €	24 000 €
FFP (Christian Peugeot)	24 000 €	24 000 €
Jean-Dominique Senard	NA	24 000 €
VENELLE INVESTISSEMENT (Olivier Roclore)	24 000 €	27 200 €
Jérôme Wittlin	32 000 €	32 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>386 000 €</b>	<b>392 200</b>

TABLEAU 4

## Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2010 au dirigeant mandataire social

	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	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	18/06/2010	Achat	10,829 €	59 942	53,86 €	du 18/06/2014 au 18/06/2018

TABLEAU 5

## Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2010 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	17/10/2002	6 600	25,15 €	2002
	18/06/2003	55 516	24,24 €	2003

**TABLEAU 6**

**Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social**

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation unitaire	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise	18/06/2010	4 995	45,60 €	18/06/2012	18/06/2014	Atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle

**TABLEAU 7**

**Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice pour le mandataire social**

Nom du 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	

**TABLEAU 8**

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

Au 31 décembre 2010	Plan de souscription	Plan d'achat										
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004	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 <sup>(a)</sup>	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 <sup>(a)</sup>	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 €) <sup>(a)</sup>	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 €) <sup>(a)</sup>	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 <sup>(a)</sup>	66 000	49 500	6 600	115 516	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Solde des options restant à exercer <sup>(a)</sup>	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 2010 - 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
57 600	53,86 €	18/06/2010

Options levées en 2010 - 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	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005	16/06/2006	Cumul
Type d'options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	
Prix de l'option	27,88 €	25,15 €	24,24 €	31,67 €	28,00 €	29,33 €	28,80 €
Quantité d'options levées	52 725	15 015	64 864	149 986	156 000	173 022	611 612

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

## OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Tristan Boiteux	Administrateur	463	52,65 €		
Personne liée à Tristan Boiteux	Administrateur	36	52,84 €		
Personne liée à Damarys Braida	Administrateur	8 700	54,58 €		
Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général	62 116	24,34 €		
Personne liée à Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général			8 954	68,32 €
Hubert Fèvre	Administrateur	580	52,65 €		
FFP - Sté Foncière, Financière et de Participations	Administrateur			380 000	55,22 €
Jacques Gairard	Administrateur	1 300	67,39 €	200	72,00 €
Personne liée à Jacques Gairard	Administrateur			14 500	48,18 €
Pascal Girardot, représentant permanent de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	514	52,20 €		
Personne liée à Pascal Girardot, représentant permanent de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	299	53,44 €		
Jean-Pierre Lac	Directeur Général	65 555	28,62 €	27 791	67,29 €
Cédric Lescure	Administrateur	143	54,08 €		
Frédéric Lescure	Administrateur	306	53,00 €		
Personne liée à Frédéric Lescure	Administrateur	32	52,45 €		
Harry Touret	Directeur Général	54 003	29,55 €	7 500	49,68 €
Personne liée à Harry Touret	Directeur Général			20 808	77,36 €
Frédéric Verwaerde	Directeur Général	24 002	28,67 €	24 002	55,70 €

# RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

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 25 février 2011.

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

## L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

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

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

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

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

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation est 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.

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 2010 les membres du Comité exécutif du Groupe, le Directeur Juridique, le Directeur des Systèmes d'Information, le Directeur Général de l'Innovation et le Directeur Général Stratégie ont été rencontrés individuellement afin d'avoir leur identification et analyse des 10 risques majeurs auxquels le Groupe SEB est ou pourrait être confronté. L'estimation d'une probabilité, d'un impact et d'un degré de préparation du Groupe à faire face à chacun de ces risques permet d'établir la cartographie annuelle des risques majeurs 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 2010, 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 se rajoutent d'une part les missions régulières de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe, et d'autre part les travaux menés par les Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

En 2010 une relecture critique complète de l'ensemble des questionnaires d'autoévaluation pour chaque processus a été conduite afin d'améliorer l'efficacité de cet outil.

En 2010 un exercice de situation de crise a été mené avec l'ensemble du Comité exécutif et a impliqué un certain nombre de fonctions opérationnelles en lien avec ce scénario fictif. Une analyse des forces et faiblesses a été faite à l'issue de cette simulation et a permis d'améliorer le processus de prévention et de gestion des crises.

## 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 42 et 43.

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

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 45.

### 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, logistique, 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 8 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.

En 2010 a été créé un poste de Directeur Credit Management en charge de piloter et limiter le risque clients du Groupe au niveau mondial.

Un Comité de Credit Management est en charge du processus d'autorisation préalable pour tout dépassement significatif des en-cours couverts dans le cadre des contrats avec la COFACE ou tout autre organisme d'assurance-crédit.

## LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

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

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

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédure qui fixe les règles de gestion valables

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

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

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

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

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

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.

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 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.

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

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

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

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

La Direction 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 de 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'inventus,
  - les autres provisions pour risques et charges et notamment les provisions pour restructuration ;
- les principes de comptabilisation et de *reporting* des opérations intra-Groupe.

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

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

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, la Direction de la Consolidation Groupe s'appuie sur la lettre de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans cette lettre d'affirmation, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. En outre, ils commentent

tous les événements significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

## LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

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

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

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 2010.

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 21 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Bernard RASCLE

**Deloitte & Associés**

Dominique VALETTE

## COMMISSAIRES AUX COMPTES

---

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

---

■ PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine

nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 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 d'€)	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	156	153			108	106		
Filiales intégrées globalement	1 082	1 085			1 545	1 397		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	23				21			
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation								
Filiales intégrées globalement								
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 261</b>	<b>1 238</b>	<b>92 %</b>	<b>88 %</b>	<b>1 674</b>	<b>1 503</b>	<b>98 %</b>	<b>95 %</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>								
Juridique, fiscal, social	112	64			37	35		
Systèmes d'information						36		
Autres	0	97			0	3		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>161</b>	<b>8 %</b>	<b>12 %</b>	<b>37</b>	<b>74</b>	<b>2 %</b>	<b>5 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 373</b>	<b>1 399</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 711</b>	<b>1 577</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# COMPTES CONSOLIDÉS

<b>ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS</b>	<b>60</b>	<b>NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>67</b>
		Chiffres au 31 décembre en millions d'euros	67
<b>RATIOS CONSOLIDÉS</b>	<b>61</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>116</b>
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>62</b>	Opinion sur les comptes consolidés	116
Compte de résultat consolidé	62	Justification des appréciations	116
État du résultat global consolidé	62	Vérification spécifique	116
Bilan consolidé	63		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	64		
Évolution des capitaux propres consolidés	65		



## ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions d'€)	2010	2009	2008	2007 <sup>(i)</sup>	2006 <sup>(i)</sup>	2005 IFRS <sup>(c) (i)</sup>	2004 IFRS <sup>(b)</sup>	2004 <sup>(b)</sup>	2003	2002 <sup>(a)</sup>	2001
<b>RÉSULTATS</b>											
Ventes France	712	685	668	640	595	591	624	636	660	660	527
Ventes hors de France	2 940	2 491	2 562	2 230	2 057	1 872	1 665	1 703	1 688	1 836	1 328
Ventes totales	3 652	3 176	3 230	2 870	2 652	2 463	2 289	2 339	2 348	2 496	1 855
Marge opérationnelle	438	355	342	301	262	262	261	248	234	217	175
Résultat d'exploitation	349	248	279	237	153	183	187	175	196	143	119
Résultat net revenant à SEB S.A.	220	146	152	145	87	102	131	123	148	118	74
Amortissements et provisions pour dépréciation	117	124	110	88	97	114	85	91	86	95	83
Frais de personnel <sup>(d)</sup>	627	549	563	540	534	516	499	506	514	536	424
Intéressement, participation et abondement	50	33	38	33	26	29	34	34	36	51	29
EBITDA <sup>(e)</sup>	468	372	388	329	247	291	270	259	278	230	196
EBITDA ajusté <sup>(h)</sup>	488	416	394	351	324	323	310	296	279	252	222
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>											
Capitaux propres après affectation	1 512	1 169	992	814	770	757	644	642	557	471	464
Dette financière nette	131	243	649	658	422	423	331	331	189	327	404
Actif immobilisé	1 249	1 163	1 184	1 060	766	773	679	624	476	481	535
Investissements	140	109	116	92	85	99	99	87	99	85	81
Stocks et en-cours	635	466	615	528	517	450	386	387	359	415	352
Clients	733	627	646	627	646	630	552	552	544	580	471
Effectifs au 31 décembre (en unités)	23 058	20 663	18 879	13 048	13 741	14 396	14 500	14 500	14 690	15 780	13 939
<b>ACTIONS (EN €) <sup>(i)</sup></b>											
Nombre total d'actions émises (en milliers)	49 952	49 952	50 912	50 881	51 057	50 940	51 228	51 228	46 347	46 317	46 320
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	47 414	46 477	47 326	48 620	48 610	48 888	48 468	48 468	48 369	48 306	48 276
Résultat net ajusté dilué par action <sup>(g)</sup>	4,55	3,13	3,18	2,92	1,78	2,07	2,67	2,52	3,02	2,42	1,53
Revenu net <sup>(g)</sup>	1,17	1,04	0,94	0,93	0,85	0,80	0,80	0,80	0,76	0,65	0,61
Rendement net de l'action (en %) <sup>(g) (j)</sup>	1,51	2,62	4,38	2,26	2,37	2,61	3,04	3,04	2,52	2,56	3,19
Cours extrêmes : + haut <sup>(g)</sup>	82,78	40,53	44,00	48,15	38,07	30,88	35,73	35,73	32,12	29,11	20,85
+ bas <sup>(g)</sup>	39,15	16,44	19,71	35,33	26,70	26,10	24,45	24,45	20,92	18,48	11,85
Cours au 31 décembre	77,73	39,70	21,46	41,33	35,87	30,67	26,30	26,30	30,00	25,64	18,98
Capitalisation boursière (en millions d'€)	3 882,8	1 983	1 093	2 103	1 831	1 562	1 347	1 347	1 529	1 306	967
Moyenne des transactions journalières en actions	107 282	88 830	117 527	127 638	75 681	63 243	87 183	87 183	85 608	74 664	65 547

(a) Avec les nouvelles filiales Moulinex depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

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

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

(d) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

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

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

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

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

(i) Les bilans et comptes de résultats 2005 et 2006 et 2007 ont fait l'objet de retraitements 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.

# RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2010	2009	2008	2007	2006 <sup>(d)</sup>	2005 <sup>(c)</sup>	2004 IFRS <sup>(b)</sup>	2004	2003	2002 <sup>(a)</sup>	2001	2000
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>												
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	18,06	15,69	18,85	17,71	10,88	14,83	21,90	20,60	29,33	23,66	15,79	10,87
Résultat net/Ventes	6,04	4,59	4,69	5,04	3,28	4,13	5,72	5,26	6,33	4,71	3,99	2,81
<b>RATIOS FINANCIERS</b>												
Dette financière - disponibilités/Capitaux propres avant affectation	8,34	22,52	71,64	76,12	51,70	52,85	48,14	48,28	31,64	64,65	81,43	83,86
Frais financiers nets/Ventes	0,44	0,86	1,50	1,21	1,15	1,02	0,54	0,33	0,33	0,37	1,11	1,52
Dette financière - disponibilités/EBITDA ajusté (en valeur)	0,27	0,59	1,65	1,87	1,30	1,31	1,07	1,11	0,68	1,30	1,83	1,87
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(e)</sup></b>												
Investissement/Ventes	3,86	3,44	3,60	3,20	3,21	4,03	4,33	3,71	4,20	3,40	4,37	3,95

(a) Avec nouvelles filiales Moulinex.

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

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

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

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

## ÉTATS FINANCIERS

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'€)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Produits des activités ordinaires (note 3)	3 651,8	3 176,3	3 230,2
Frais opérationnels (note 4)	(3 213,9)	(2 820,9)	(2 888,5)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>	<b>437,9</b>	<b>355,4</b>	<b>341,7</b>
Intéressement et participation (note 5)	(50,4)	(33,5)	(38,2)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>387,6</b>	<b>321,9</b>	<b>303,5</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(38,5)	(73,8)	(24,3)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>349,0</b>	<b>248,1</b>	<b>279,2</b>
Coût de l'endettement financier (note 7)	(12,0)	(22,6)	(37,9)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(3,9)	(4,6)	(10,7)
Résultat des entreprises associées	0,0	0,0	(1,3)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>333,1</b>	<b>220,9</b>	<b>229,3</b>
Impôt sur les résultats (note 8)	(89,5)	(58,1)	(66,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>243,6</b>	<b>162,8</b>	<b>162,8</b>
Part des minoritaires (note 20)	(23,2)	(16,8)	(11,2)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>220,4</b>	<b>146,0</b>	<b>151,6</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTIONS (EN UNITÉS)</b>			
Résultat net de base par action (note 9)	4,65	3,14	3,20
Résultat net dilué par action (note 9)	4,55	3,13	3,18

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

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'€)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net avant part des minoritaires	243,6	162,8	162,8
Écarts de conversion	111,6	8,2	23,9
Couvertures des flux de trésorerie futurs	7,6	41,7	(35,3)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	119,2	49,9	(11,4)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>	<b>362,8</b>	<b>212,7</b>	<b>151,4</b>
Part des minoritaires	(39,0)	(12,0)	(25,8)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE</b>	<b>323,8</b>	<b>200,7</b>	<b>125,6</b>

## BILAN CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<b>ACTIF</b> <i>(en millions d'€)</i>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2008</b>
Goodwill (note 10)	409,1	386,6	419,8
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	398,7	372,2	368,9
Immobilisations corporelles (note 11)	426,5	391,4	381,2
Participations dans les entreprises associées (note 13)			0,1
Autres participations (note 13)	0,6	0,5	0,7
Autres actifs financiers non courants (note 13)	7,9	7,2	9,9
Impôts différés (note 8)	40,2	38,1	48,2
Autres créances non courantes (note 17)	4,2	5,0	2,9
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	2,5	0,0	0,3
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>1 289,7</b>	<b>1 201,0</b>	<b>1 232,0</b>
Stocks et en-cours (note 15)	635,5	466,3	614,6
Clients (note 16)	733,9	627,1	645,6
Autres créances courantes (note 17)	59,4	48,1	54,9
Impôt courant	26,8	15,1	38,8
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	14,1	5,2	11,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	236,6	307,8	224,6
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 706,3</b>	<b>1 469,6</b>	<b>1 590,1</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 996,0</b>	<b>2 670,6</b>	<b>2 822,1</b>
<b>PASSIF</b> <i>(en millions d'€)</i>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2008</b>
Capital (note 19)	50,0	50,0	50,9
Réserves consolidées (note 19)	1 409,9	1 140,1	1 005,7
Actions propres (note 19)	(61,7)	(108,8)	(150,7)
<b>CAPITAUX PROPRES GROUPE</b>	<b>1 398,2</b>	<b>1 081,3</b>	<b>905,9</b>
<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES (NOTE 20)</b>	<b>173,1</b>	<b>138,8</b>	<b>131,6</b>
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 571,3</b>	<b>1 220,1</b>	<b>1 037,5</b>
Impôts différés (note 8)	54,9	55,3	91,8
Provisions non courantes (note 21)	120,0	111,3	102,3
Dettes financières non courantes (note 24)	201,8	301,1	213,5
Autres passifs non courants (note 23)	23,7	23,7	17,9
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	0,3	2,7	21,5
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>400,7</b>	<b>494,1</b>	<b>447,0</b>
Provisions courantes (note 21)	78,3	86,9	77,2
Fournisseurs (note 23)	494,4	398,0	366,3
Autres passifs courants (note 23)	250,8	195,7	177,3
Impôt exigible	24,6	18,0	25,6
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	5,8	11,1	29,7
Dettes financières courantes (note 24)	170,1	246,7	661,5
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 024,0</b>	<b>956,4</b>	<b>1 337,6</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 996,0</b>	<b>2 670,6</b>	<b>2 822,1</b>

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 d'€)</i>	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>220,4</b>	<b>146,0</b>	<b>151,6</b>
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11)	117,6	123,6	110,3
Variation des provisions (note 21)	(4,2)	17,6	(22,5)
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25)	(8,4)	7,1	1,8
Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2)	6,2	6,0	7,2
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	1,8	0,4	0,7
Autres éléments		0,1	2,9
Résultat part des minoritaires (note 20)	23,2	16,8	11,2
Charge d'impôt exigible et différé (note 8)	89,4	58,1	66,5
Coût de l'endettement financier net (note 7)	12,0	22,6	37,9
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(a)</sup></b>	<b>458,0</b>	<b>398,3</b>	<b>367,6</b>
Variation des stocks et en-cours (note 15)	(138,6)	155,9	(66,8)
Variation des clients (note 16)	(67,4)	31,3	(24,3)
Variation des fournisseurs (note 23)	82,1	28,1	0,6
Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23)	35,0	24,8	(0,3)
Impôts versés	(100,9)	(58,3)	(76,7)
Intérêts nets versés	(12)	(22,5)	(35,6)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>256,1</b>	<b>557,6</b>	<b>164,5</b>
Encaissements sur cessions d'actifs (note 11)	20,9	6,5	8,6
Investissements corporels (note 11)	(120,6)	(92,2)	(96,0)
Investissements logiciels et incorporels (note 10)	(20,2)	(17,0)	(20,3)
Autres investissements financiers (note 13)	0,3	0,4	(2,8)
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2)		0,0	26,4
Incidence des autres variations de périmètre (note 2)		0,1	(0,8)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(119,6)</b>	<b>(102,2)</b>	<b>(84,9)</b>
Variation de la dette financière non courante (note 24)	(99,3)	87,6	146,7
Variation de la dette financière courante (note 24)	(80,1)	(419,4)	(65,2)
Augmentations de capital, y compris minoritaires (note 19)		0,7	4,9
Mouvements sur actions propres (note 19.4)	33,4	8,8	(43,5)
Dividendes versés, y compris minoritaires	(55,9)	(50,2)	(46,3)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(201,9)</b>	<b>(372,5)</b>	<b>(3,4)</b>
Incidence des variations de taux de change	(5,8)	0,3	14,4
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(71,2)</b>	<b>83,2</b>	<b>90,6</b>
Trésorerie en début d'exercice (note 18)	307,8	224,6	134,0
Trésorerie en fin d'exercice (note 18)	236,6	307,8	224,6

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

## ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'€)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>50,9</b>	<b>107,3</b>	<b>798,2</b>	<b>16,2</b>	<b>(108,6)</b>	<b>864,0</b>	<b>0,0</b>	<b>864,0</b>
Résultat net de la période			151,6			151,6	11,2	162,8
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(35,3)	9,3		(26,0)	14,6	(11,4)
Total des gains et pertes	0,0	0,0	116,3	9,3	0,0	125,6	25,8	151,4
Distribution de dividendes			(46,1)			(46,1)	(0,2)	(46,3)
Augmentation de capital		0,6				0,6		0,6
Diminution de capital						0,0		0,0
Mouvements actions propres					(42,1)	(42,1)		(42,1)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,0)			(1,0)		(1,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions			5,9			5,9	1,3	7,2
Autres mouvements <sup>(a)</sup>			(1,0)			(1,0)	104,7	103,7
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>50,9</b>	<b>107,9</b>	<b>872,3</b>	<b>25,5</b>	<b>(150,7)</b>	<b>905,9</b>	<b>131,6</b>	<b>1 037,5</b>
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
Total des gains et pertes	0,0	0,0	187,6	13,0	0,0	200,6	12,1	212,7
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
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2009 (NOTE 19)</b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>1 022,7</b>	<b>38,5</b>	<b>(108,8)</b>	<b>1 081,3</b>	<b>138,8</b>	<b>1 220,1</b>
Dividendes proposés au titre de 2009						0,0		
Solde après affectation au 31 décembre 2009	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
Total des gains et pertes	0,0	0,0	228,0	95,8	0,0	323,8	39,0	362,8
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
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010 (NOTE 19)</b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>1 195,3</b>	<b>135,7</b>	<b>(61,7)</b>	<b>1 398,2</b>	<b>173,1</b>	<b>1 571,3</b>
Dividendes proposés au titre de 2010			(59)			(59)		(59)
<b>SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>1 136,3</b>	<b>135,7</b>	<b>(61,7)</b>	<b>1 339,2</b>	<b>173,1</b>	<b>1 512,3</b>

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

## SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>67</b>	<b>NOTE 20</b>	<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>93</b>
	1.1. Périmètre et critères de consolidation	68			
	1.2. Conversion des états financiers et des transactions en devises	68	<b>NOTE 21</b>	<b>AUTRES PROVISIONS</b>	<b>93</b>
	1.3. Recours à des estimations	68		21.1. Garantie après vente	94
	1.4. Principes et méthodes d'évaluation appliqués	69		21.2. Litiges en cours et autres risques	94
	1.5. Présentation du compte de résultat	72		21.3. Provision pour restructuration	94
<b>NOTE 2</b>	<b>ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>73</b>	<b>NOTE 22</b>	<b>AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>95</b>
	2.1. Opérations de l'année 2010	73		22.1. Hypothèses retenues	95
	2.2. Opérations de l'année 2009	73		22.2. Détails des engagements	96
	2.3. Opérations de l'année 2008	73		22.3. Charges comptabilisées	97
<b>NOTE 3</b>	<b>INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>75</b>		22.4. Évolution de la provision sur l'exercice	97
	3.1. Par zone d'implantation d'actifs	75		22.5. Évolution des engagements	98
	3.2. Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation	77		22.6. Évolution et détail des fonds investis	99
<b>NOTE 4</b>	<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>78</b>		22.7. Départs anticipés de certains salariés	99
<b>NOTE 5</b>	<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>78</b>	<b>NOTE 23</b>	<b>FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS</b>	<b>100</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>79</b>	<b>NOTE 24</b>	<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>100</b>
	6.1. Charges de restructuration et d'adaptation	79		24.1. Endettement financier brut	100
	6.2. Dépréciation d'actifs	79		24.2. Endettement financier net	102
	6.3. Divers et réalisation d'actifs	80	<b>NOTE 25</b>	<b>JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>102</b>
<b>NOTE 7</b>	<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>81</b>		25.1. Instruments financiers	102
				25.2. Dérivés	104
<b>NOTE 8</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>81</b>		25.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	105
	8.1. Charge d'impôt	81	<b>NOTE 26</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>105</b>
	8.2. Analyse de la charge d'impôt	81		26.1. Gestion des risques	105
	8.3. Impôts différés au bilan	82		26.2. Risque de marché	105
	8.4. Autres informations	82		26.3. Risque de liquidité	108
<b>NOTE 9</b>	<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>83</b>		26.4. Risque de crédit	109
<b>NOTE 10</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>83</b>	<b>NOTE 27</b>	<b>DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>109</b>
<b>NOTE 11</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>86</b>	<b>NOTE 28</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>110</b>
<b>NOTE 12</b>	<b>CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>88</b>		28.1. Opérations spécifiques	110
<b>NOTE 13</b>	<b>PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>88</b>		28.2. Opérations courantes	110
	13.1. Participations	88	<b>NOTE 29</b>	<b>FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>110</b>
	13.2. Autres actifs financiers non courants	88		29.1. Faits exceptionnels et litiges	110
<b>NOTE 14</b>	<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS</b>	<b>89</b>		29.2. Passifs éventuels	111
<b>NOTE 15</b>	<b>STOCKS ET EN-COURS NETS</b>	<b>89</b>	<b>NOTE 30</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>111</b>
<b>NOTE 16</b>	<b>CLIENTS</b>	<b>89</b>		30.1. Entreprises associées et non consolidées	111
<b>NOTE 17</b>	<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>90</b>		30.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	112
<b>NOTE 18</b>	<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>90</b>	<b>NOTE 31</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS</b>	<b>112</b>
<b>NOTE 19</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>90</b>	<b>NOTE 32</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2010 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)</b>	<b>113</b>
	19.1. Composition du capital social	90		32.1. Sociétés consolidées par intégration globale	113
	19.2. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites	91		32.2. Entreprises associées	115
	19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	92		32.3. Sociétés non consolidées	115
	19.4. Actions propres	92			

# 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 25 février 2011.

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 2010 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2009 et 2008 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2010. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm)). Il comprend les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standing Interpretations Committee* (SIC).

#### Nouveaux textes d'application obligatoire

L'application obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 des normes, amendements et interprétations suivants est sans impact significatif sur les états financiers du Groupe, étant précisé que les normes IAS 27 révisée et IFRS 3 révisée n'étaient applicables qu'aux opérations réalisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

- IFRS 3 révisée – Regroupements d'entreprises : cette norme révisée d'application prospective introduit de nombreux changements venant impacter significativement le mode de comptabilisation des regroupements d'entreprises. Les principaux changements sont notamment la comptabilisation immédiate en charges des frais de transaction, la possibilité d'opter pour le goodwill complet lors de chaque regroupement, potentiellement la reconnaissance de plus d'immobilisations incorporelles ;
- IAS 27 révisée – Comptes individuels et comptes consolidés : cette norme révisée change significativement le mode de comptabilisation des variations de périmètre. Toute variation de pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou l'acquisition du contrôle d'une entité entraînera désormais un impact en résultat sur la base d'une cession de l'intégralité de la part précédemment détenue. A contrario, les opérations n'affectant pas le contrôle ne se traduiront que par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part Groupe et la part Hors Groupe et les rachats complémentaires de minoritaires ne donneront pas lieu à la comptabilisation d'un goodwill complémentaire ;

- amendement de la norme IAS 39 – Expositions éligibles à la comptabilité de couverture : cet amendement précise dans quelle mesure certaines expositions sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- amendements IFRIC 9 et IAS 39 – Réévaluation des dérivés incorporés et instruments financiers : Cet amendement concerne les entités qui avaient reclassé des actifs financiers hors du portefeuille de transaction dans le cadre de l'amendement d'IAS 39 d'octobre 2008, et rend obligatoire le réexamen et si nécessaire l'enregistrement séparé des dérivés incorporés lors du reclassement. Le Groupe n'est donc pas concerné par cet amendement ;
- IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net à l'étranger : cette interprétation clarifie les modalités de couverture du risque de change au sein d'un groupe ;
- IFRIC 17 – Distribution en nature aux actionnaires (application prospective) : cette interprétation précise les modalités de comptabilisation de ce type de distribution d'actifs non monétaires ;
- amendement IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions : transactions intra-Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie : cet amendement précise le traitement comptable à appliquer dans les comptes individuels de la filiale ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (16 avril 2009) : ces amendements concernent principalement certaines informations à présenter en annexe et requises par les normes IFRS 5 et IFRS 8, le classement des contrats de location de terrain (IAS 17), ainsi que les amendements aux normes existantes inhérentes à la publication de IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée.

#### Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, n'ont pas donné lieu à application anticipée en 2010. Ces textes ne devraient toutefois pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe. Il s'agit de :

- 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.

## 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 2010, 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.

## 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<sup>er</sup> janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

### 1.2.2. Conversion des transactions en devises

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

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

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

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

## 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les règles édictées par les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les amortissements et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêté des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les goodwill et marques, est appréciée 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).

## 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 enregistrée directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle.

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

### 1.4.4. Instruments financiers

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

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

#### A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les 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<sup>er</sup> janvier 2004 ont été enregistrés dans les provisions par contrepartie directe de la situation nette. L'option de comptabiliser en réserves les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, introduite par l'amendement de l'IAS 19 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006, n'a pas été retenue par le Groupe SEB.

## C) PAIEMENTS EN ACTIONS

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

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes. Ce dernier permet de tenir compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

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

### 1.4.11. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera

probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

#### A) PROVISION POUR GARANTIE

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

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

#### B) PROVISION POUR LITIGES

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

#### C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

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

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

### 1.4.12. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

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

### 1.4.13. 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.

## 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. Marge opérationnelle et frais opérationnels

Le Groupe utilise la marge opérationnelle comme principal indicateur de performance. La marge opérationnelle correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les 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 à la marge opérationnelle diminuée de l'intéressement et de la participation.

### 1.5.4. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. 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'emprunt 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

### 2.1. 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.

Par ailleurs, suite à l'obtention début décembre du feu vert des autorités colombiennes de la concurrence, le Groupe a signé le 17 décembre 2010 avec les actionnaires principaux de la société colombienne IMUSA un contrat d'acquisition en vue d'une prise de participation majoritaire au sein de cette dernière. La finalisation de l'opération, en tenant compte des délais réglementaires du calendrier boursier, devrait intervenir fin février 2011. Au 31 décembre 2010, cette opération est sans impact sur les comptes consolidés. (cf. note 31 – Événements postérieurs à la clôture)

### 2.2. 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<sup>er</sup> 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.

### 2.3. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2008

#### Présentation de la société Supor

Le groupe Supor fabrique et commercialise une vaste gamme de produits culinaires (autocuiseurs, woks, poêles, sauteuses...) dont elle est le leader sur le marché chinois, ainsi que du petit électroménager (cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, mijoteurs électriques, plaques à induction)

principalement sous la marque Supor. Les effectifs sont de 6 600 personnes environ, dont 80 % en production répartis sur 4 sites industriels en Chine continentale (Yuhan, Wuhan, Hangzhou et Dongguan). Une part significative de l'activité de ZJ Supor est effectuée à l'international dans le cadre d'accord de sous-traitance industrielle avec des acteurs majeurs du petit électroménager dont le Groupe SEB.

Le groupe Supor a réalisé un chiffre d'affaires de 351 millions d'euros en 2008 et 281 millions d'euros en 2007.

La contribution de Supor à la marge opérationnelle consolidée s'est élevée à 30 millions d'euros en 2008.

### Prise de contrôle de ZJ Supor au 1<sup>er</sup> janvier 2008

Au cours de l'exercice 2007, le Groupe SEB a acquis 52,74 % du capital du groupe chinois d'électroménager Supor en deux étapes :

- le 28 août 2007, le Groupe SEB a acquis 30 % des actions et des droits de vote de la société Zhejiang Supor Co., Ltd (« ZJ Supor »), société mère du groupe Supor cotée à la Bourse de Shenzhen sous le code 002032.SZ. Le coût total de l'acquisition de ces 30 % s'est élevé à 115,8 millions d'euros ;
- le 21 décembre 2007, suite à une offre publique partielle d'achat d'actions ZJ Supor lancée en novembre 2007, le Groupe SEB a acquis 22,74 % complémentaires du capital et des droits de vote. Le coût d'acquisition de ces actions complémentaires s'élève à 228,8 millions d'euros.

Dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007, le Groupe SEB a estimé avoir exercé une influence notable sur ZJ Supor depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2007 et la quote-part de résultat (30 %) de ZJ Supor revenant au Groupe a été constatée dans le compte de résultat 2007 par mise en équivalence.

Au cours du mois de janvier 2008, le Groupe SEB a pris le contrôle de ZJ Supor suite à l'Assemblée générale qui a validé l'entrée dans le Conseil d'administration de ZJ Supor de quatre administrateurs issus du Groupe SEB et d'un administrateur indépendant proposé par le Groupe, sur un total de neuf, lui donnant ainsi la majorité. ZJ Supor et ses filiales sont consolidés par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

La juste valeur définitive des actifs acquis et des passifs assumés est analysée ci-après et rapprochée des flux de trésorerie correspondants.

<i>(en millions d'€)</i>	<b>1<sup>er</sup> janvier 2008</b>
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	153,3
Stocks	38,5
Clients et autres créances	31,9
Trésorerie nette	73,2
Fournisseurs et autres dettes	(32,5)
Autres passifs (y compris Impôts différés)	(36,8)
Intérêts minoritaires	(16,6)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>211,0</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>52,74 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>111,3</b>
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE SUPOR</b>	<b>344,6</b>
Goodwill	233,3

(a) Dont valeur de la marque « Supor » valorisée par des experts indépendants pour 75,1 millions d'euros.

Le goodwill représente principalement des parts de marché et des synergies attendues, notamment en terme de performances industrielles, de flux logistiques et de développement de produits, qui ne peuvent pas être reconnues séparément.

### Acquisition d'intérêts minoritaires de certaines filiales de ZJ Supor

Au cours du deuxième trimestre 2008, le Groupe SEB a procédé à l'acquisition de la société Grain Harvest Development Ltd, société basée à Hong-Kong, qui détient des participations significatives dans trois filiales de ZJ Supor :

- Wuhan Supor Cookware : 25 % du capital ;
- Zhejiang Supor Electrical Appliances : 25 % du capital ;
- Dongguan Supor Electrical Appliances : 30 % du capital.

Cette opération permet au Groupe d'augmenter sa part dans les résultats de ZJ Supor.

Cette opération a été comptabilisée sur la base des justes valeurs des filiales concernées au 31 mars 2008. Elle a conduit le Groupe à comptabiliser un goodwill complémentaire de 35,7 millions d'euros dans les comptes consolidés.

### Exercice de leurs stock-options par certains cadres du Groupe Supor

Antérieurement à l'acquisition par le Groupe SEB, certains cadres dirigeants du Groupe Supor ont bénéficié de l'octroi d'option de souscription au capital de ZJ Supor. Ces options sont devenues exerçables lors du changement d'actionnaire majoritaire. Compte tenu des délais administratifs de la part des autorités légales chinoises, les cadres ont pu exercer leurs options fin juin 2008. À cette date, ils ont souscrit 12 millions d'actions Supor, ramenant ainsi la part détenue par le Groupe SEB à 51,31 % du capital.

Toutes les options ont été exercées et il ne reste plus d'options de souscription d'actions du capital de ZJ Supor susceptibles de diluer à nouveau la part de capital détenue par le Groupe SEB.

**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.

**3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS**

(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2010</b>								
<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
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 347,6</b>	<b>817,2</b>	<b>387,6</b>	<b>356,2</b>	<b>1 416,4</b>	<b>620,6</b>	<b>(1 293,8)</b>	<b>3 651,8</b>
<i>Résultat</i>								
Marge opérationnelle	160,4	44,2	(8,8)	24,7	118,3	106,0	(6,9)	437,9
Résultat d'exploitation	87,0	47,1	(26,3)	20,8	119,8	100,6		349,0
Résultat financier								(15,9)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(89,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>243,6</b>
<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
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>2 996,0</b>
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
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>2 996,0</b>
<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 ».

(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2009</b>								
<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
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 242,4</b>	<b>750,3</b>	<b>343,0</b>	<b>274,1</b>	<b>1 073,9</b>	<b>534,7</b>	<b>(1 042,1)</b>	<b>3 176,3</b>
<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)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>162,8</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	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
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>2 670,6</b>
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
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>2 670,6</b>
<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 ».

(en millions d'€)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2008</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits inter-secteurs	666,0	706,4	376,2	263,1	498,8	642,7		3 153,2
Produits externes	693,8	48,8	2,8	26,9	594,9	1,2	(1 291,4)	77,0
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 359,8</b>	<b>755,2</b>	<b>379,0</b>	<b>290,0</b>	<b>1 093,7</b>	<b>643,9</b>	<b>(1 291,4)</b>	<b>3 230,2</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat d'exploitation	62,7	3,5	0,1	24,3	84,2	104,4		279,2
Résultat financier								(48,6)
Part du résultat net dans les entreprises associées								(1,3)
Impôt sur résultat								(66,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>162,8</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	641,5	514,4	370,7	214,5	731,4	239,6	(224,4)	2 487,7
Actifs financiers								247,3
Actifs d'impôts								87,1
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>2 822,1</b>
Passifs sectoriels	364,4	237,3	39,9	56,1	150,7	93,4	(200,9)	740,9
Dettes financières								926,2
Passifs d'impôts								117,4
Capitaux propres								1 037,6
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>2 822,1</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	59,7	13,2	5,5	10,5	24,7	2,7		116,3
Dotations aux amortissements	54,4	10,5	4,1	8,4	11,1	1,3		89,8
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	2,3	14,3	3,9					20,5

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

### 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION

(en millions d'€)	2010	2009	2008
France	711,7	685,3	668,1
Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	786,9	728,3	734,6
Amérique du Nord	404,4	348,9	393,7
Amérique du Sud	345,7	261,5	269,1
Asie/Pacifique	764,0	599,9	498,8
Europe centrale, CEI et autres pays	639,1	552,4	665,9
<b>TOTAL</b>	<b>3 651,8</b>	<b>3 176,3</b>	<b>3 230,2</b>

(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 d'€)	2010	2009 retraité	2008 retraité
Achats (matières et marchandises)	(1 632,7)	(1 414,1)	(1 423,2)
Main-d'œuvre directe	(126,7)	(125,4)	(126,0)
Frais de transports	(64,9)	(22,1)	(24,0)
Autres frais industriels	(322,3)	(305,4)	(324,6)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(2 146,6)</b>	<b>(1 867,0)</b>	<b>(1 897,8)</b>
Frais de recherche et développement	(60,0)	(50,0)	(49,8)
Publicité	(143,0)	(95,2)	(119,8)
Frais commerciaux et administratifs	(864,3)	(808,7)	(820,9)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(3 213,9)</b>	<b>(2 820,9)</b>	<b>(2 888,5)</b>

Dans le cadre du changement de son logiciel de reporting, le Groupe a procédé à une refonte de son plan de compte qui a entraîné un reclassement de certains frais (essentiellement logistiques) en coût des ventes venant ainsi

modifier la structure de la marge brute. Ce reclassement n'a pas d'incidence sur la marge opérationnelle publiée.

**NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(429,3)	(381,2)	(384,1)
Charges sociales	(112,6)	(104,1)	(105,0)
Charges de retraite	(39,3)	(38,3)	(34,9)
Services rendus pour la période	(7,6)	(5,0)	(5,3)
Intéressement et participation des salariés	(50,4)	(33,5)	(38,2)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(639,2)</b>	<b>(562,1)</b>	<b>(567,5)</b>

Répartition par zone géographique 2010	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(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 <sup>(a)</sup>	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

Répartition par zone géographique 2008	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(344,8)	(73,7)	(35,6)	(42,2)	(52,4)	(18,8)	(567,5)
Effectif moyen inscrit (en unités)	6 422	1 451	746	2 289	6 535	607	18 050

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

Classifications (en %)	2010	2009	2008
Main-d'œuvre directe	49,8	48,6	44,5
Employés	40,6	41,4	44,5
Managers	9,6	10,0	11,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Charges de restructuration et d'adaptation	(15,0)	(41,3)	(13,9)
Dépréciation d'Actifs	(18,4)	(29,7)	(19,6)
Divers et réalisation d'actifs	(5,1)	(2,8)	9,2
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(38,5)</b>	<b>(73,8)</b>	<b>(24,3)</b>

### 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

#### 2010

Les charges de restructuration s'élèvent à 15,0 millions d'euros en 2010 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 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'est 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 a 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 Culinair ;
- 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.

#### 2008

Les charges de restructuration s'élevaient à 13,9 millions d'euros et concernaient principalement les pays suivants :

- la France pour 5 millions d'euros : il s'agissait de charges complémentaires liées au plan de fermeture de trois sites industriels initié en 2006, notamment par la prise en compte de l'élargissement de la taxe patronale aux charges sociales assises sur les rentes de préretraite et la tombée de certains coûts d'accompagnement non provisionnables selon les normes IFRS ;
- l'Angleterre pour 6,6 millions d'euros suite à l'externalisation de l'activité logistique dans ce pays ;
- les États-Unis pour 2,2 millions d'euros suite au regroupement des activités marketing et commerciales sur les sites de West Orange et Millville ayant entraîné la fermeture des bureaux de Medford, Los Angeles et Budd Lake.

### 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

#### 2010

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 2010 est une dépréciation complémentaire du goodwill d'All-Clad pour 14,7 millions d'euros. 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 Etats-Unis reste empreint de prudence et n'a pas retrouvé sa rentabilité d'avant-crise. Le Groupe a traduit ce retard pris au cours de l'exercice 2010 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'a 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. Les principales hypothèses retenues pour la réalisation du test 2010 et les analyses de sensibilité sont présentées en note 10.

Par ailleurs, le Groupe a 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.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2010 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 8,18 % (8,66 % en 2009 et 8,83 % en 2008) ;
- 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 2010 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme) grâce à une reprise significative des volumes de production en 2010.

## 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.

## 2008

En 2008, les tests de dépréciation avaient conduit à enregistrer des pertes de valeur sur les actifs industriels basés en Europe pour un total de 16,1 millions d'euros et relatifs aux UGT suivantes :

- 9,3 millions d'euros pour le site d'Erbach (Allemagne) ;
- 5,0 millions d'euros pour le site d'Omegna (Italie) suite à la sous-activité marquée du site ;
- 1,8 million d'euros pour le site de Mayenne (France) suite à une rentabilité insuffisante, notamment de l'activité Cafetières.

Par ailleurs, une dépréciation complémentaire de 3,5 millions d'euros avait été comptabilisée sur les marques Mirro, WearEver et AirBake.

## 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS

### 2010

Les principaux éléments composant ce poste en 2010 sont 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 a 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.

### 2008

Ce poste contenait essentiellement :

- une reprise de provision devenue sans objet pour 8,0 millions d'euros : la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 a supprimé la taxe patronale sur les départs en retraite anticipée de salariés ayant été exposés à l'amiante dans le cadre de leur travail. Certains sites repris en 2001 après le dépôt de bilan de Moulinex répondaient aux critères définis par la loi dans le cadre de ce dispositif amiante. En conséquence, le Groupe SEB avait comptabilisé en 2004 et 2005 une provision de 11,6 millions d'euros calculée sur des données actualisées visant à couvrir la taxe patronale sur l'engagement à long terme correspondant. Cette taxe supprimée, la provision correspondante avait été reprise en 2008, à l'exclusion d'un montant de 0,8 million d'euros dû sur les départs en retraite anticipée effectifs en 2008 ;
- un produit de 1,5 million d'euros suite au règlement transactionnel d'un litige pour contrefaçon après une action intentée contre un de nos concurrents.

**NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(22,6)</b>	<b>(37,9)</b>
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(5,6)	(6,4)	(6,2)
Pertes et gains de change	4,8	1,7	(0,2)
Instruments financiers	(0,1)	(1,8)	(3,8)
Autres	(3,0)	1,9	(0,5)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(10,7)</b>

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

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en marge opérationnelle. Les écarts

de change sur les opérations de couverture liées au financement sont comptabilisés en résultat financier.

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

**NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS**
**8.1. CHARGE D'IMPÔT**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Impôts courants	92,0	73,2	55,3
Impôts différés nets	(2,5)	(15,1)	11,2
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>89,5</b>	<b>58,1</b>	<b>66,5</b>

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Allemagne, Italie et USA). Les conventions garantissent la

neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 32) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

**8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT**

La différence entre le taux effectif d'imposition de 26,9 % (26,3 % en 2009 et 29,0 % en 2008) et le taux normal en France de 34,43 % s'analyse comme suit :

(en %)	2010	2009	2008
<b>TAUX NORMAL D'IMPÔTS</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>
Effet des différences de taux	(8,4)	(12,4)	(9,6)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	2,0	2,3	3,5
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(4,0)	(2,7)	
Autres <sup>(a)</sup>	2,9	4,7	0,7
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>26,9</b>	<b>26,3</b>	<b>29,0</b>

(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 (1,5 % en 2010 ; 3,1 % en 2009).

## 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
Actifs incorporels (marques)	(91,6)	(80,2)	(82,7)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(5,8)	(6,3)	(6,5)
Immobilisations corporelles	(24,4)	(24,6)	(27,6)
Sur pertes reportables nettes	19,6	11,8	24,8
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	32,1	32,7	30,9
Élimination des profits intra-Groupe	16,5	14,5	14,2
Sur autres différences temporaires	38,9	34,9	3,3
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(14,7)</b>	<b>(17,2)</b>	<b>(43,6)</b>
Dont :			
Impôts différés actifs	40,2	38,1	48,2
Impôts différés passifs	54,9	55,3	91,8

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 :

<i>(en millions d'€)</i>	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2008</b>	<b>(43,6)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	15,1
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	6,7
Effet des variations de taux de change	1,5
Effet des variations de périmètre	1,0
Autres	2,1
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2009</b>	<b>(17,2)</b>
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
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2010</b>	<b>(14,7)</b>

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.

## 8.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2010, 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 :

<b>Au 31/12/2010</b> <i>(en millions d'€)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2011	0,6		0,6
2012	0,8	0,2	1,0
2013	0,8		0,8
2014	0,7		0,7
2015 et au-delà	0,3	11,8	12,1
Sans limite		51,9	51,9
<b>TOTAL</b>	<b>3,2</b>	<b>63,9</b>	<b>67,1</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 72 millions en 2009 à 63,9 millions en 2010. Comme les années précédentes, il concerne essentiellement l'Allemagne (31 millions en 2010, 39 millions en 2009,

42 millions en 2008), l'Espagne (4 millions en 2010, 11 millions en 2009, 13 millions en 2008) et le Royaume-Uni (9,6 millions en 2010, 9 millions en 2009, 9 millions en 2008).

**NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
<i>Numérateur</i>			
Résultat net de l'exercice	220,4	146,0	151,6
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	220,4	146,0	151,6
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	47 414 375	46 476 548	47 325 540
Effet des actions ordinaires dilutives	1 000 136	86 774	366 772
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	48 414 511	46 563 322	47 692 312
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN €)</b>	<b>4,65</b>	<b>3,14</b>	<b>3,20</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN €)</b>	<b>4,55</b>	<b>3,13</b>	<b>3,18</b>

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stocks 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 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.

2010 (en millions d'€)	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 <sup>(a)</sup>				1,6	5,2	(7,1)	(0,3)
Écart de conversion	0,5	24,0	38,6	2,0		4,0	69,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,9</b>	<b>328,0</b>	<b>445,0</b>	<b>40,6</b>	<b>30,9</b>	<b>70,1</b>	<b>934,5</b>
<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 <sup>(a)</sup>						(0,6)	(0,6)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>16,8</b>	<b>7,1</b>	<b>35,9</b>	<b>30,5</b>	<b>20,6</b>	<b>15,8</b>	<b>126,7</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,7	297,4	386,6	12,3	11,2	48,6	758,8
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>3,1</b>	<b>320,9</b>	<b>409,1</b>	<b>10,1</b>	<b>10,3</b>	<b>54,3</b>	<b>807,8</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2009 (en millions d'€)	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 <sup>(a)</sup>				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)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,1</b>	<b>304,0</b>	<b>406,4</b>	<b>55,8</b>	<b>43,0</b>	<b>59,3</b>	<b>887,6</b>
<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 <sup>(a)</sup>	(0,2)			(0,5)	0,1	0,4	(0,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>16,4</b>	<b>6,6</b>	<b>19,8</b>	<b>43,5</b>	<b>31,8</b>	<b>10,7</b>	<b>128,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,3	293,9	419,8	14,6	12,3	45,7	788,6
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,7</b>	<b>297,4</b>	<b>386,6</b>	<b>12,3</b>	<b>11,2</b>	<b>48,6</b>	<b>758,8</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2008 (en millions d'€)	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	18,5	217,7	111,1	51,2	29,9	19,2	447,6
Acquisitions/augmentations	0,2			4,3	2,6	13,2	20,3
Cessions				(1,0)	(2,2)	(0,5)	(3,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		75,1	269,0	1,9	5,4	17,6	369,0
Écart de conversion	(0,1)	8,0	39,7	(2,3)	(0,1)	3,3	48,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>18,6</b>	<b>300,8</b>	<b>419,8</b>	<b>54,1</b>	<b>35,6</b>	<b>52,8</b>	<b>881,7</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	14,5	4,4		36,3	16,3	3,9	75,4
Écart de conversion		0,4		(1,4)		0,4	(0,6)
Dotations	1,0			5,6	8,1	1,7	16,4
Pertes de valeur	0,8	2,1			0,9	0,6	4,4
Sorties				(1,0)	(2,0)		(3,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>						0,5	0,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>16,3</b>	<b>6,9</b>		<b>39,5</b>	<b>23,3</b>	<b>7,1</b>	<b>93,1</b>
Valeur nette à l'ouverture	4,0	213,3	111,1	14,9	13,6	15,3	372,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,3</b>	<b>293,9</b>	<b>419,8</b>	<b>14,6</b>	<b>12,3</b>	<b>45,7</b>	<b>788,6</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

En 2008, les autres mouvements contenaient essentiellement l'effet des variations de périmètre présentées à la note 2.3, c'est-à-dire la première consolidation par intégration globale de Supor : marque pour 75,1 millions d'euros et goodwill pour 269 millions d'euros.

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 2010 s'établit à 5 % (5,25 % en 2009). 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 2010 ont été réalisés sur la base d'un budget 2011 qui s'inscrit globalement dans les mêmes tendances que celles constatées en 2010.

En 2010, une perte de valeur supplémentaire a été comptabilisée pour 14,7 millions d'euros sur le goodwill All-Clad (cf. note 6).

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le goodwill respectivement pour 108,2 et 64 millions d'euros au 31 décembre 2010) 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 très légère baisse par rapport au 31 décembre 2009 (8,83 % contre 9,02 % en 2009 et 9,37 % en 2008) suite à la baisse des taux d'intérêts sans risque ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Le test effectué au 31 décembre 2010 nous a conduits à comptabiliser une perte de valeur de 14,7 millions d'euros dans les comptes consolidés venant compléter la perte de valeur de 20,4 millions d'euros comptabilisée en 2009. Après la crise économique majeure aux États-Unis qui avait fortement impacté l'activité en 2009, l'année 2010 marque un redressement partiel, notamment en terme de ventes. Les performances économiques actuelles d'All-Clad ne sont cependant pas encore revenues aux niveaux attendus lors du « business plan » initial. C'est pourquoi le Groupe a procédé à une dépréciation complémentaire du goodwill d'All-Clad.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2010 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- une diminution du taux d'actualisation de 1 % aurait conduit à ne comptabiliser aucune provision en 2010 ;
- une augmentation du taux d'actualisation de respectivement 0,5 % et 1 % impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de respectivement 12,7 et 23,5 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 17,5 millions d'euros ;
- une diminution d'un point du taux de marge opérationnelle de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de 6,5 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 2011-2015. 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 37,1 millions d'euros.

En 2008, des pertes de valeur concernant les marques « Mirro WearEver » (Mirro, WearEver et AirBake) et d'autres actifs incorporels liés ont été comptabilisées pour 3,5 millions d'euros suite au test de l'UGT

Mirro-WearEver (cf. note 6). Ces pertes de valeur étaient consécutives aux résultats non conformes aux prévisions initiales et à leur impact sur le plan d'affaires des années futures.

La valeur nette comptable de ces marques s'élève à 4,5 millions d'euros à fin 2010. Le test de l'UGT contenant ces marques au 31 décembre 2010 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 ou une révision à la baisse de 3 % des ventes prévues sur la période 2011-2015 conduirait à une dépréciation complète de la valeur résiduelle de ces marques.

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 2010, l'UGT Supor (incluant la marque et le goodwill respectivement pour 91,6 et 326,7 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 2010 est de 23,9 RMB. La valeur nette comptable à cette même date est de 13 RMB par action.

Les marques Arno, Lagostina, Rowenta, Panex, Krups et Moulinex (respectivement 38,1 millions d'euros, 30,4 millions d'euros, 23,2 millions d'euros, 12,05 millions d'euros, 7,8 et 1,0 million d'euros au 31 décembre 2010) 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 2010 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2009 et 2008) ;
- taux d'actualisation après impôt : 7,81 % (Rowenta) à 14,56 % (Arno) (fourchette comprise entre 8,30 % et 14,9 % en 2009)
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2009 et 2008).

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 2010-2014 de 28 % par rapport aux prévisions actuelles.

**NOTE 11** IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2010 (en millions d'€)	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 <sup>(a)</sup>	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
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>24,3</b>	<b>270,4</b>	<b>729,5</b>	<b>112,0</b>	<b>63,1</b>	<b>1 199,3</b>
<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 <sup>(a)</sup>		0,7	(1,1)	0,5		0,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,2</b>	<b>143,7</b>	<b>549,5</b>	<b>73,5</b>		<b>772,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	20,4	121,6	173,6	34,1	41,7	391,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>18,1</b>	<b>126,7</b>	<b>180,0</b>	<b>38,5</b>	<b>63,1</b>	<b>426,5</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2009 (en millions d'€)	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 <sup>(a)</sup>	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
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>26,7</b>	<b>272,3</b>	<b>703,6</b>	<b>101,9</b>	<b>41,7</b>	<b>1 146,2</b>
<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 <sup>(a)</sup>	(0,6)	3,0		(6,3)		(3,9)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,3</b>	<b>150,7</b>	<b>530,0</b>	<b>67,8</b>		<b>754,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	17,7	116,5	168,0	34,7	44,3	381,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>20,4</b>	<b>121,6</b>	<b>173,6</b>	<b>34,1</b>	<b>41,7</b>	<b>391,4</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2008 (en millions d'€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	26,7	223,6	613,9	95,2	31,7	991,1
Acquisitions/augmentations	0,1	4,3	34,3	13,7	43,6	96,0
Cessions	(1,1)	(10,9)	(38,2)	(11,7)	(0,7)	(62,6)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	34,6	55,3	8,5	(30,7)	67,8
Écart de conversion	(1,4)	1,6	(3,3)	(1,8)	0,4	(4,5)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>24,4</b>	<b>253,2</b>	<b>662,0</b>	<b>103,9</b>	<b>44,3</b>	<b>1 087,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	5,4	129,4	461,1	66,2		662,1
Écart de conversion		(0,7)	(3,3)	(2,0)		(6,0)
Dotations d'amortissement	0,3	9,8	53,1	11,0		74,2
Pertes de valeur	1,4	5,6	8,7	0,5		16,2
Sorties	(0,4)	(7,4)	(35,4)	(10,9)		(54,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>			9,8	4,4		14,2
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,7</b>	<b>136,7</b>	<b>494,0</b>	<b>69,2</b>		<b>706,6</b>
Valeur nette à l'ouverture	21,3	94,2	152,8	29,0	31,7	329,0
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>17,7</b>	<b>116,5</b>	<b>168,0</b>	<b>34,7</b>	<b>44,3</b>	<b>381,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 21 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, blenders
		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	Blenders, ventilateurs
		São Bernardo	Articles culinaires
		Colombie	Cajica
ASIE	Chine	Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs, bouilloires
		Yuhuan	Articles culinaires
		Wuhan	Articles culinaires
		Hangzhou	Cuiseurs à riz
		Shaoxing	Autocuiseurs électriques, plaques à induction
	Vietnam	Vietnam	Articles culinaires
	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 2010, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles destinées à être cédées est de 3,2 millions d'euros (3,7 millions d'euros et 3,8 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008). Elles incluent principalement des actifs industriels au Brésil pour lesquels un compromis de vente avait été signé en 2008 et dont la vente effective, soumise à l'obtention des certificats de dépollution du site, a été réalisée postérieurement à la clôture (cf. note 31).

En 2008, les autres mouvements incluaient essentiellement l'entrée de périmètre de Supor.

**NOTE 12** **CONTRATS DE LOCATION**

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

<b>Valeurs nettes</b> <i>(en millions d'€)</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Terrains			
Constructions	0,8	0,3	0,2
Matériels et outillages	2,2	2,5	2,9
Autres immobilisations corporelles	0,1	0,1	0,1
<b>VALEUR COMPTABLE</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>

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 :

<b>2010</b> <i>(en millions d'€)</i>	<b>Contrats de location de biens capitalisés</b>	<b>Contrats de location simple</b>
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS :</b>		
À moins d'un an	1,1	35,7
À plus d'un an mais moins de cinq ans	1,6	68,0
À plus de cinq ans		11,4
<b>TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>2,7</b>	<b>115,1</b>
Charges financières futures		
<b>VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>2,7</b>	<b>115,1</b>

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Loyers	40,1	32,8	33,4

**NOTE 13** **PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS****13.1. PARTICIPATIONS****13.1.1. Participations dans les entreprises associées**

<i>(en millions d'€)</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>SOCIÉTÉS</b>			
Groupe SEB Retailing			0,1
ZJ Supor			
			<b>0,1</b>

En 2008, les titres de participations dans les entreprises associées correspondaient à la société Groupe SEB Retailing, société française détenue à 100 % par le Groupe SEB et qui a été intégrée globalement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

**13.1.2. Autres participations**

Depuis 2007, aucun changement significatif n'est intervenu dans les autres participations du Groupe SEB.

**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 d'€)	2010	2009	2008
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>68,1</b>	<b>59,0</b>	<b>58,1</b>
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	1,9 %	1,8 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(8,3)</b>
en % des dépenses de R&D	11,9 %	15,3 %	14,3 %
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4)</b>	<b>(60,0)</b>	<b>(50,0)</b>	<b>(49,8)</b>
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(8,1)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(69,1)</b>	<b>(58,1)</b>	<b>(57,9)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	1,8 %	1,8 %

En 2010, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 68,1 millions d'euros (contre 59,0 millions d'euros en 2009).

Ces montants incluent les frais de propriété industrielle qui étaient auparavant classés en frais administratifs. Afin de faciliter la comparabilité des exercices, les montants indiqués au titre de l'exercice 2008 ont été modifiés pour inclure également cette nature de frais.

Le Crédit Impôt recherche déduit des montants présentés ci-dessus s'est élevé à 5,2 millions d'euros en 2010 (contre 5,4 millions d'euros en 2009 et 5,9 millions d'euros en 2008).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 8,1 millions d'euros (contre 9,0 millions d'euros en 2009 et 8,3 millions d'euros en 2008).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 69,1 millions d'euros (contre 58,1 millions d'euros en 2009 et 57,9 millions d'euros en 2008).

**NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS**

(en millions d'€)	2010			2009			2008		
	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette	Valeur brute	Provision	Valeur nette
Matières premières	180,2	(12,5)	167,7	137,4	(12,2)	125,2	119,4	(11,1)	108,3
En-cours de production	12,6	(1,0)	11,6	13,7	(0,6)	13,1	40,6	(0,4)	40,2
Produits finis et marchandises	469,2	(13,0)	456,2	350,7	(22,7)	328,0	490,4	(24,3)	466,1
<b>TOTAL</b>	<b>662,0</b>	<b>(26,5)</b>	<b>635,5</b>	<b>501,8</b>	<b>(35,5)</b>	<b>466,3</b>	<b>650,4</b>	<b>(35,8)</b>	<b>614,6</b>

**NOTE 16 CLIENTS**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	749,4	650,0	656,4
Provisions sur créances douteuses	(15,5)	(22,9)	(10,8)
<b>TOTAL</b>	<b>733,9</b>	<b>627,1</b>	<b>645,6</b>

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

**NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>	<b>2,9</b>
Charges constatées d'avance courantes	10,0	8,9	8,5
Créances fiscales et autres créances courantes	49,4	39,2	46,4
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>59,4</b>	<b>48,1</b>	<b>54,9</b>

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	10,0	1,1	11,1
Créances fiscales et autres créances	49,3	3,2	52,5
<b>TOTAL</b>	<b>59,3</b>	<b>4,3</b>	<b>63,6</b>

**NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
Disponibilités en banque	181,9	227,9	224,3
Valeurs mobilières de placement	54,7	79,9	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>236,6</b>	<b>307,8</b>	<b>224,6</b>

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****19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL**

Au 31 décembre 2010, le capital se compose de 49 951 826 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Au 31 décembre 2009, le capital se composait de 49 951 826 actions d'un montant nominal de 1 euro. Conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 février 2009, SEB S.A. a procédé à l'annulation de 1 000 000 d'actions propres parmi celles détenues par le Groupe au 31 mars 2009.

Au 31 décembre 2008, le capital se composait de 50 912 138 actions d'un montant nominal de 1 euro après approbation par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2008 de la division par trois de la valeur nominale.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré.

Après déduction de l'auto-détention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2010 est de 47 414 375 (46 476 548 pour 2009 et 47 325 540 pour 2008).

Au 31 décembre 2010, le Groupe Fondateur détient 43,68 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 23,68 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 20,00 %). Ces actions représentent 57,47 % des droits de vote.

## 19.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

### 19.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2010 est la suivante :

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Types	Dates			Nombre d'options **			Solde	Prix d'exercice ** (en euros)
	Au 31/12/2010 d'attribution ***	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées		
Plan d'achat	19/04/2002	19/04/2006	19/04/2010	417 450	396 000	21 450	0	27,88
Plan d'achat	17/10/2002	17/10/2006	17/10/2010	598 125	488 895	109 230	0	25,15
Plan d'achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	544 824	27 730	39 596	24,24
Plan d'achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	308 104	17 400	213 596	31,67
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	376 267	20 100	158 333	28,00
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	294 594	14 707	280 497	29,33
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	0	8 100	571 050	44,00
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	0	17 700	988 200	38,35
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	0	1 050	370 250	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	0	0	412 592	53,86
<b>TOTAL *</b>				<b>5 680 265</b>	<b>2 408 684</b>	<b>237 467</b>	<b>3 034 114</b>	
* Dont mouvements sur 2010				412 592	1 153 549	36 452	(777 409)	
Tous plans d'achat				5 680 265	2 408 684	237 467	3 034 114	
Tous plans de souscription				0	0	0	0	

\*\* Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

\*\*\* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

Conformément à la norme IFRS 2, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 n'ont pas été évalués et n'ont pas été comptabilisés.

La charge comptabilisée au titre des stocks options attribuées s'est élevée à 5,0 millions d'euros en 2010 (5,8 millions d'euros en 2009 et 4,7 millions d'euros en 2008). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006
VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS D'€)	4,5	2,1	8,7	6,8	2,5
CHARGE DE L'EXERCICE 2010 (EN MILLIONS D'€)	0,7	0,6	2,0	1,5	0,2
<b>HYPOTHÈSES</b>					
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	53,9	29,7	37,6	44,0	29,3
Volatilité	25,0 %	26,0 %	25,0 %	30,0 %	20,0 %
Taux d'intérêt sans risque	3,40 %	3,50 %	4,50 %	4,42 %	3,80 %
Prix d'exercice (en euros)	53,86	28,05	38,35	44,00	29,33
Durée de l'option (en années) <sup>(a)</sup>	5	5	5	5	5
Taux de dividende	2,8 %	3,0 %	2,5 %	2,0 %	3,0 %

(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 la 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			solde	Cours à la date d'attribution **
	d'attribution *	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	exercées	annulées		
Actions de performance	12/06/2009	12/06/2011	12/06/2013	50 472	0	451	50 021	30,08
Actions de performance	18/06/2010	18/06/2012	18/06/2014	58 363	0	0	58 363	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
<b>HYPOTHÈSES</b>		
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	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 %
<b>VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS D'€)</b>	<b>2,7</b>	<b>1,2</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2010 (EN MILLIONS D'€)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>

### 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 747 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2010 contre 753 millions au 31 décembre 2009 et 742 millions au 31 décembre 2008), 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.

### 19.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'auto-détention 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 2010, le Groupe a acquis 264 329 actions au prix moyen pondéré de 56,54 euros et a cédé sur le marché 1 433 074 actions au prix moyen de 33,76 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 9 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2010, le Groupe détient 1 980 698 actions propres au cours moyen de 31,14 euros.

La part du capital social a évolué de la façon suivante :

<i>(en nombre d'actions)</i>	Réalisations 2010	Réalisations 2009	Réalisations 2008
Détentions à l'ouverture	3 149 443	4 376 100	2 983 515
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat		149 072	1 518 500
Contrats de liquidité	264 329	578 136	438 302
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(279 525)	(570 601)	(433 718)
Levées d'option d'achat	(1 153 549)	(383 264)	(130 499)
<b>ANNULATION D' ACTIONS</b>		<b>(1 000 000)</b>	
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 980 698</b>	<b>3 149 443</b>	<b>4 376 100</b>

## NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>138,8</b>	<b>131,6</b>	
Part du résultat des filiales	23,2	16,8	11,2
Distribution dividendes	(4,7)	(4,8)	
Option de souscription ou d'achat d'actions			1,3
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales			4,3
Changement de périmètre			100,2
Mouvements des écarts de conversion	15,8	(4,8)	14,6
<b>TOTAL À LA CLÔTURE</b>	<b>173,1</b>	<b>138,8</b>	<b>131,6</b>

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent 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.

Au 31 décembre 2007, le Groupe SEB n'avait pas d'intérêts minoritaires.

## 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.

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	2010		2009		2008	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	78,0	6,0	76,4	7,6	72,2	12,3
Garantie après-vente (21.1)	3,0	31,8	3,4	35,6	1,1	38,3
Litiges en cours et autres risques (21.2)	25,0	25,5	17,5	14,4	13,4	16,3
Provision pour restructuration (21.3)	14,0	15,0	14,0	29,3	15,6	10,3
<b>TOTAL</b>	<b>120,0</b>	<b>78,3</b>	<b>111,3</b>	<b>86,9</b>	<b>102,3</b>	<b>77,2</b>

(en millions d'€)	01/01/2010	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	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
<b>TOTAL</b>	<b>114,3</b>	<b>58,2</b>	<b>7,3</b>	<b>54,9</b>	<b>(1,9)</b>	<b>114,3</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

(en millions d'€)	01/01/2009	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	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
<b>TOTAL</b>	<b>95,1</b>	<b>84,1</b>	<b>9,0</b>	<b>56,8</b>	<b>0,9</b>	<b>114,3</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

(en millions d'€)	01/01/2008	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2008
Garantie après-vente (21.1)	34,4	37,3		32,4	0,1	39,4
Litiges en cours et autres risques (21.2)	32,8	10,1	10,9	4,7	2,4	29,7
Provision pour restructuration (21.3)	43,6	11,0	2,9	24,9	(0,8)	26,0
<b>TOTAL</b>	<b>110,8</b>	<b>58,4</b>	<b>13,8</b>	<b>62,0</b>	<b>1,7</b>	<b>95,1</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètres.

## 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.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Litiges/fournisseurs	1,9	2,6	1,5
Litiges et risques/administrations locales	13,5	6,4	8,6
Litiges et risques/commerciaux	3,6	1,1	2,3
Litiges et risques/personnel	14,2	15,1	11,3
Retours sur ventes	1,0	3,2	5,7
Autres litiges et risques	16,2	3,5	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>50,4</b>	<b>31,9</b>	<b>29,7</b>

## 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.

## 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Frais de personnel	22,8	36,8	17,0
Frais d'arrêt	6,2	6,5	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>29,0</b>	<b>43,3</b>	<b>26,0</b>

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 15,0 millions d'euros. Le reste (14,0 millions d'euros) devant être versés

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**

**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 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 <sup>(a)</sup>	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 %	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 <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 11 % <sup>(a)</sup>	
Tables de mortalité	INSEE TV 2004-2006	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2008	Allemagne 2008
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,00 %
Taux d'actualisation	5,60 %	6,10 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,75 %	
Durée moyenne résiduelle d'activité		8 à 10 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 7 % <sup>(a)</sup>	
Tables de mortalité	INSEE TV 2004-2006	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

## 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	2010			
	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)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>49,8</b>	<b>59,7</b>	<b>11,8</b>	<b>121,3</b>
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				
<b>NET</b>	<b>23,2</b>	<b>51,9</b>	<b>8,9</b>	<b>84,0</b>

<i>(en millions d'€)</i>	2009			
	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)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>42,5</b>	<b>54,4</b>	<b>9,2</b>	<b>106,1</b>
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				
<b>NET</b>	<b>22,9</b>	<b>52,8</b>	<b>8,3</b>	<b>84,0</b>

<i>(en millions d'€)</i>	2008			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	67,7	52,5	18,9	139,1
Valeur actuelle des fonds	(24,4)	(2,4)	(9,0)	(35,8)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>43,3</b>	<b>50,1</b>	<b>9,9</b>	<b>103,2</b>
Gains (pertes) non reconnus	(21,2)	3,1	(0,6)	(18,7)
Dette actuarielle initiale				
Coût des services passés non comptabilisés				
Passif comptabilisé au bilan	22,1	53,2	9,3	84,4
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>22,1</b>	<b>53,2</b>	<b>9,3</b>	<b>84,4</b>

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 6,0 millions au 31 décembre 2010 (de 5,7 millions au 31 décembre 2009 et

5,5 millions au 31 décembre 2008). Ce dernier a été calculé selon les mêmes hypothèses actuarielles que les engagements de retraite.

### 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	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 d'€)</i>	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

<i>(en millions d'€)</i>	2008			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	3,7	0,4	1,2	5,3
Frais financiers sur engagements	3,2	2,8	1,1	7,1
Rendement attendu des fonds	(1,2)		(0,5)	(1,7)
Pertes (gains) amortis et autres	0,9		0,1	1,0
Coût de la période	6,7	3,2	1,9	11,8

### 22.4. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
Montant net à l'ouverture	84,0	84,4	84,2
Coût de la période	12,9	13,0	11,7
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(14,2)	(14,3)	(13,2)
Autres variations	1,3	0,9	1,7
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>84,0</b>	<b>84,0</b>	<b>84,4</b>

## 22.5. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2010

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>	<b>68,7</b>	<b>76,7</b>	<b>145,4</b>
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
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>82,6</b>	<b>87,8</b>	<b>170,4</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2009

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>67,7</b>	<b>71,4</b>	<b>139,1</b>
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)
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>68,7</b>	<b>76,7</b>	<b>145,4</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2008

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b>	<b>66,8</b>	<b>73,2</b>	<b>140,0</b>
Coût des services rendus	3,7	1,6	5,3
Frais financiers sur engagements	3,2	3,9	7,1
Prestations versées	(6,4)	(5,3)	(11,7)
Modifications de régime			
Changements d'hypothèses	(2,3)		(2,3)
Réductions/cessions			
Écarts actuariels et autres	2,7	(2,0)	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>67,7</b>	<b>71,4</b>	<b>139,1</b>

## 22.6. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

### VARIATION 2010 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010</b>	<b>26,2</b>	<b>13,1</b>	<b>39,3</b>
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
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>32,8</b>	<b>16,3</b>	<b>49,1</b>

### VARIATION 2009 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2009</b>	<b>24,4</b>	<b>11,4</b>	<b>35,8</b>
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			
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>26,2</b>	<b>13,1</b>	<b>39,3</b>

### VARIATION 2008 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions d'€)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2008</b>	<b>27,3</b>	<b>12,6</b>	<b>39,9</b>
Rendement attendu des fonds	(4,7)	0,5	(4,2)
Contributions versées aux fonds	6,2	1,6	7,8
Prestations payées par le fonds	(4,4)	(0,3)	(4,7)
Écarts actuariels et autres		(3,0)	(3,0)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>24,4</b>	<b>11,4</b>	<b>35,8</b>

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 2010 devrait être conforme au taux attendu (4 %) et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2011.

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 11,6 millions d'euros.

## 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 2010, 149 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 2010, la provision s'élève à 9,6 millions d'euros (respectivement 11,1 et 14,5 millions d'euros en 2009 et 2008) (note 21.3).

**NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>494,4</b>	<b>398,0</b>	<b>366,3</b>
Dettes fiscales et sociales	247,9	198,9	177,8
Fournisseurs d'immobilisations	12,5	8,8	10,5
Autres dettes	14,1	11,7	6,8
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>274,5</b>	<b>219,4</b>	<b>195,1</b>

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>494,4</b>		<b>494,4</b>
Dettes fiscales et sociales	225,0	22,9	247,9
Fournisseurs d'immobilisations	12,5		12,5
Autres dettes	13,3	0,8	14,1
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>250,8</b>	<b>23,7</b>	<b>274,5</b>

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

**NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES****24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT**

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Dettes bancaires	171,0	274,6	193,0
Dettes leasing	1,6	1,7	2,0
Autres dettes financières	1,9	2,3	1,9
Participation des salariés	25,4	22,5	16,6
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>199,9</b>	<b>301,1</b>	<b>213,5</b>
Dettes bancaires	53,8	113,3	246,0
Billets de trésorerie	100,0	100,0	394,0
Part à moins d'un an des dettes à long terme	18,2	33,4	21,5
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>172,0</b>	<b>246,7</b>	<b>661,5</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>371,9</b>	<b>547,8</b>	<b>875,0</b>

Au 31 décembre 2010, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme.

La dette bancaire se compose de :

- une ligne de crédit ouverte en France pour 20 millions d'euros, dont 10 millions à plus d'un an ;
- une ligne de crédit de type Schuldschein de 113,5 millions d'euros à échéance 2013 ;
- une ligne de crédit de type Schuldschein de 47,5 millions d'euros à échéance 2015 ;

Au 31 décembre 2010, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette à plus d'un an, en euros, ressort à 4,38 % (3,4 % au 31 décembre 2009).

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 2010 est de 100 millions d'euros.

**CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)**

Au 31 décembre 2010 (en millions d'€)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial	Taux après couverture
				< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans		
Emprunt France	EUR	2012	20,0	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	
Billets de trésorerie	EUR	2011	100,0	100,0			Variable EONIA	Variable <sup>(a)</sup>
Autres dettes bancaires (y compris découverts)	-		59,6	57,7	1,9		Variable	
Dette leasing	-	-	2,7	1,1	1,6			
Participation des salariés	EUR	-	28,6	3,2	25,4			
<b>TOTAL</b>			<b>371,9</b>	<b>172,0</b>	<b>199,9</b>			

(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 peso 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 2010 (en millions d'€)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1 - 5 ans	> 5 ans
Emprunt France	EUR	2012	20,4	10,3	10,1	
Schuldschein	EUR	2013	65,1	3,4	61,7	
Schuldschein	EUR	2013	62,2	1,3	60,9	
Schuldschein	EUR	2015	39,5	1,9	37,6	
Schuldschein	EUR	2015	19,7	0,5	19,2	
<b>TOTAL</b>			<b>206,9</b>	<b>17,4</b>	<b>189,5</b>	

**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 d'€)	Emprunts et crédits confirmés 2010 *
2011	777
2012	694
2013	557
2014	71
2015	48

\* En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :

- un crédit syndiqué d'un montant de 456,1 millions d'euros échéance juin 2011 ;
- une ligne bilatérale d'un montant de 30 millions d'euros échéance décembre 2011 mis en place en 2007.

Le crédit syndiqué contient une option permettant d'en proroger l'échéance de deux ans jusqu'en 2013.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

## 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Dettes financières non courantes	199,9	301,1	213,5
Dettes financières courantes	172,0	246,7	661,4
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>371,9</b>	<b>547,8</b>	<b>874,9</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(236,6)	(307,8)	(224,6)
Instruments dérivés (nets)	(4,2)	3,4	(1,3)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>131,1</b>	<b>243,4</b>	<b>649,0</b>

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement.

Au 31 décembre 2010, les emprunts ne sont assortis d'aucun covenant financier susceptible d'entraîner leur exigibilité immédiate. Seuls deux

emprunts moyen – long terme en France sont assortis de covenants susceptibles d'avoir une incidence sur le taux d'intérêt de la dette. Les intérêts versés en 2010 l'ont été au titre de la tranche maximale prévue par le contrat. Un changement de tranche permettrait de réduire les intérêts financiers versés par le Groupe d'un montant inférieur à 0,1 million d'euros.

## NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

## 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'€)	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
<b>ACTIFS</b>							
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				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 047,9</b>	<b>1 047,9</b>	<b>236,6</b>	<b>0,5</b>	<b>794,2</b>		<b>16,6</b>
<b>PASSIFS</b>							
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	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 146,9</b>	<b>1 159,7</b>				<b>1 153,6</b>	<b>6,1</b>

(en millions d'€)	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
<b>ACTIFS</b>							
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				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>997,2</b>	<b>997,2</b>	<b>307,8</b>	<b>0,5</b>	<b>683,7</b>		<b>5,2</b>
<b>PASSIFS</b>							
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	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 179,0</b>	<b>1 190,0</b>				<b>1 176,2</b>	<b>13,8</b>

(en millions d'€)	2008		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
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	0,7	0,7		0,7			
Autres actifs financiers non courants	9,9	9,9			9,9		
Autres actifs non courants	3,2	3,2			3,2		
Clients	645,6	645,6			645,6		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	46,0	46,0			46,0		
Instruments dérivés	12,0	12,0					12,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	224,6	224,6	224,6				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>942,0</b>	<b>942,0</b>	<b>224,6</b>	<b>0,7</b>	<b>704,7</b>		<b>12,0</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	213,5	213,5				213,5	
Autres passifs non courants	36,4	36,4				36,4	
Fournisseurs	366,3	366,3				366,3	
Autres passifs courants	158,8	158,8				158,8	
Instruments dérivés	51,2	51,2					51,2
Dettes financières courantes	661,5	660,6				660,6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 487,7</b>	<b>1 486,8</b>				<b>1 435,6</b>	<b>51,2</b>

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

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.

## 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

	2010				2009			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
<i>(en millions d'€)</i>								
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>					20,5	0,7		
Ventes à terme de devises	38,9	1,3	14,9	(0,3)	77,4	1,3	51,9	(1,5)
Achats à terme de devises	3,5	0,4	44,6	(1,3)				
<b>TOTAL</b>		<b>1,7</b>		<b>(1,6)</b>	<b>2,0</b>			<b>(1,5)</b>
<b>SURCOUVERTURES ET TRADING</b>								
Swaps de devises et autres couvertures liés au financement								
EUR			5,5	(0,1)			6,8	(0,2)
GBP	20,0	0,2	4,9	(0,1)			9,0	(0,1)
HUF	44,2	0,8						
MXN	22,0	0,5			6,7	0,1	3,0	(0,1)
RUB	21,5	0,6						
USD	244,3	4,9	63,0	(0,4)	13,0	2,5	254,2	(3,2)
Autres devises	17,1	1,0						
<b>TOTAL</b>		<b>8,0</b>		<b>(0,6)</b>	<b>2,6</b>			<b>(3,6)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>								
Ventes et Achats à terme de devises	57,4	2,8	18,9	(0,7)				
Swap de taux variable/fixe			60,0	(0,3)				
Dérivés aluminium	26,6	3,1	21,6	(2,9)			58,1	(8,5)
Dérivés nickel	4,3	1,0			3,6	0,6	0,5	(0,1)
Dérivés cuivre							2,8	(0,1)
<b>TOTAL</b>		<b>6,9</b>		<b>(3,9)</b>	<b>0,6</b>			<b>(8,7)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>16,6</b>		<b>(6,1)</b>	<b>5,2</b>			<b>(13,8)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>				<b>10,5</b>				<b>(8,6)</b>

Les seuls instruments dont l'échéance est supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. La part à plus d'un an des justes valeurs de ces instruments est la suivante :

Au 31 décembre 2010	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Swap de taux variable/fixe		(0,3)		(0,3)
Dérivés aluminium	(0,4)	0,6		0,2
Dérivés nickel	0,9	0,1		1,0
Dérivés cuivre				
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>		<b>0,9</b>

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium (métal) au 31 décembre 2010.

### 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 d'€)	31 décembre 2010			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
Instruments dérivés	16,5		16,5	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	236,6	236,6		
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>253,1</b>	<b>236,6</b>	<b>16,5</b>	<b>0,0</b>
<b>PASSIFS</b>				
Instruments dérivés	6,0		6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des *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

### 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.

### 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 2010 comme en 2009 et 2008, 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 2010 (en millions d'€)	USD	HUF	JPY	RUB	Autres
Total actifs		24	8	22	38
Total passifs	(63)				
Transactions futures					
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(63)</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>38</b>
Achats à terme	111				
Ventes à terme		(20)	(27)	(9)	(28)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>(19)</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

En 2009 (en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs		4	20	6	38
Total passifs	(48)				
Transactions futures				64	
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(48)</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>38</b>
Achats à terme	20				
Ventes à terme		(4)	(15)	(69)	(32)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(28)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

En 2008 (en millions d'€)	USD	GBP	HUF	JPY	Autres
Total actifs		5	14	15	51
Total passifs	(34)				(1)
Transactions futures	(29)	4	2	0	6
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(63)</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>56</b>
Achats à terme	53				
Ventes à terme		(8)	(15)	0	(12)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(10)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>44</b>

Au 31 décembre 2010, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,336 dollar, 0,861 livre sterling, 277,95 forints hongrois et 108,65 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact positif sur le résultat

à l'exception du yen japonais pour lequel une appréciation du cours se traduirait par une charge dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2010, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions d'€)	USD	HUF	JPY	RUB	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

## 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 2010 (en millions d'€)	USD	Autres
Total actifs	265	84
Total passifs	30	14
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>235</b>	<b>70</b>
Instruments financiers dérivés	(225)	(37)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>10</b>	<b>33</b>

En 2009 (en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Total actifs	290	8	25
Total passifs	62		8
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>228</b>	<b>8</b>	<b>17</b>
Instruments financiers dérivés	(267)	(9)	(17)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(39)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>

En 2008 (en millions d'€)	USD	GBP	Autres
Total actifs	340	15	53
Total passifs	138		2
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>202</b>	<b>15</b>	<b>51</b>
Instruments financiers dérivés	(209)	(15)	(12)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(7)</b>	<b>0</b>	<b>39</b>

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2010, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions d'€)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	1 %	1 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>

#### 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 2010 des dates de révision de taux :

En 2010 (en millions d'€)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
	Taux variable	Taux fixe	Taux fixe	Taux fixe
Total actifs	236,6			
Total passifs	(266,9)	(10,0)	(95,0)	
<b>VALEUR NOMINALE NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(30,3)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(95,0)</b>	

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre janvier 2007 et mars 2012 un swap taux variable/taux fixe a été mis en place. Ce swap est qualifié de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

#### AU 31 DÉCEMBRE 2010

(en millions d'€)	À moins d'un an 2010	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe	10	10	0

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2010, 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 2,5 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 2010 est la suivante :

(en millions d'€)	31/12/2010
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>(0,6)</b>
Variation de juste valeur	0,3
Montants recyclés en résultat	(0,1)
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(0,3)</b>

La part inefficace enregistrée en résultat est non significative.

### 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 pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ces besoins (70 % des volumes prévisionnels des douze prochains mois). Au 31 décembre 2010, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 22 967 tonnes pour l'aluminium, 300 tonnes pour le nickel et 110 tonnes pour le cuivre.

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 2010, les instruments financiers dérivés sur matières ont généré un gain latent de 1,2 millions d'euros comptabilisé en capitaux propres. En 2009 et 2008, au contraire, les instruments financiers ont dégagé une perte qui s'élevait respectivement à 8,1 et 44,9 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2010 ont généré une perte de 3,8 millions d'euros (perte de 20,4 millions d'euros en 2009). Un gain de 15,5 millions d'euros a été réalisé sur les achats de métaux couverts sur la même période (gain de 14,1 millions d'euros en 2009).

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2010 aurait un impact positif sur les capitaux propres de 4,9 millions d'euros ; une diminution de 10 % aurait un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposé rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2010 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 9,2 millions d'euros de la 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 stocks options accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2010 (77,73 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 154 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 15,4 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'auto-détention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient 51,31 % du capital, est cotée sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2010, le cours de l'action cote 23,9 RMB, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 802,4 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.

### 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 236,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 ;  
auquel s'ajoutent notamment :
- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2010 est de 100 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
  - des prêts moyen terme pour un total de 20 millions d'euros, amortissables par annuité jusqu'en 2012,
  - une ligne de crédit syndiqué de 456,1 millions d'euros à échéance 2011. Ce crédit n'est pas utilisé au 31 décembre 2010,
  - une ligne bilatérale d'un montant de 30 millions d'euros à échéance 2011, non utilisée au 31 décembre 2010,
  - un *Schuldschein* remboursable en deux tranches en 2013 et 2015 pour respectivement 113,5 et 47,5 millions d'euros.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 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.

## 26.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions d'€)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	581,4	148,6	1,8	2,1	733,9

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 8 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2010.

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 2010, 74 % du solde client net bénéficient ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.

### NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2010, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 4,7 millions d'euros (4,5 et 4,3 millions d'euros respectivement en 2009 et 2008).

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 d'€)	2010			2009			2008		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,3	0,1	0,4	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	0,5
Gestion des eaux usées et économie d'eau	1,0	0,4	1,4	0,9	0,4	1,3	0,7	0,2	0,9
Gestion des déchets	1,6		1,6	1,5		1,5	1,7	0,1	1,8
Protection et assainissement du sol	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3
Autres activités de protection de l'environnement	0,7	0,2	0,9	0,9	0,1	1,0	0,7	0,1	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>1,0</b>	<b>4,7</b>	<b>3,7</b>	<b>0,8</b>	<b>4,5</b>	<b>3,5</b>	<b>0,8</b>	<b>4,3</b>

Il n'existe pas de provision pour risques et charges environnementaux au bilan au 31 décembre 2010 (aucune provision au bilan au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008).

**NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN****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.

**28.2. OPÉRATIONS COURANTES****ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009	2008
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	14,8	16,3	14,6
Cautions et avals donnés	2,9	2,7	4,9
Contrats de location simple non résiliables	115,1	89,4	67,7
Engagements financiers divers	1,2	1,3	11,3
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>134</b>	<b>109,7</b>	<b>98,5</b>
Garanties clients (assurance crédit)	544,7	442,8	424,7
Engagements financiers divers	1,2	1,3	8,9
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>545,9</b>	<b>444,1</b>	<b>433,6</b>

Le Groupe SEB n'a pas pour politique de céder ses créances à des sociétés d'affacturage ou établissements bancaires.

Les sociétés françaises du Groupe SEB ont par ailleurs un engagement pluriannuel au titre du financement de la Fondation SEB. L'engagement résiduel au 31 décembre 2010 s'élève à 0,6 million d'euros (1,2 million d'euros en 2009).

**NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS****29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET 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.

Le Groupe SEB n'a reconnu à ce jour dans ses comptes aucun élément lié à ce litige dans l'attente du terme de toutes les procédures judiciaires en cours.

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.

## 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 2010 le montant des heures de formation acquises par les salariés du Groupe SEB et non utilisées s'élève à 590 810 heures (593 294 heures au 31 décembre 2009 et 552 678 heures au 31 décembre 2008).

## NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### 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 d'€)	2010	2009	2008
Produits des activités ordinaires	2,8	1,8	10,9
Autres produits			2,2
Achats			
Autres actifs financiers non courants		0,2	3,2
Clients	0,7	0,2	3,3
Fournisseurs			

## 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 2010. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions d'€)	2010	2009	2008
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>			
Rémunérations fixes	2,5	2,7	2,4
Rémunérations variables	2,0	2,1	2,5
Jetons de présence	0,4	0,4	0,4
<b>AUTRES AVANTAGES</b>			
Avantages postérieurs à l'emploi	1,7	2,4	2,0
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	2,0	2,7	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>8,6</b>	<b>10,3</b>	<b>9,1</b>

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

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

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

■ si le taux moyen est < à 50 %, aucune d'indemnité ne sera versée ;

■ si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100, obtenue par calcul linéaire ;

■ si le taux moyen est > à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

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

### Acquisition du GROUPE IMUSA

Faisant suite à l'obtention début décembre du feu vert des autorités colombiennes de la concurrence, le Groupe a signé le 17 décembre 2010 avec les actionnaires principaux de la société colombienne IMUSA un contrat d'acquisition en vue d'une prise de participation majoritaire au sein de cette dernière.

Cette société, 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.

Au 31 décembre 2010, le chiffre d'affaires d'IMUSA était voisin de 89 millions d'euros, en progression de plus de 30 % par rapport à 2009 à devises courantes.

La société IMUSA étant cotée à la Bourse de Bogota – avec toutefois un flottant faible (environ 6 % du capital) et très peu mobile –, une offre publique de retrait de la cote a été lancée à l'issue de laquelle le Groupe SEB devrait détenir une participation d'au moins 94,17 % du capital de la société.

La finalisation de l'opération, en tenant compte des délais réglementaires du calendrier boursier, devrait intervenir fin février 2011. Au 31 décembre 2010, cette opération n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés.

### 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 de la vente de cet actif. Le solde non encaissé à ce jour (soit 1,8 million d'euros) a été conservé par l'acquéreur à titre de garantie de la correcte dépollution 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 s'élèvera donc à 14,8 millions d'euros et sera comptabilisée dans les comptes de l'exercice 2011.

### Renégociation du crédit syndiqué

Le crédit syndiqué non utilisé d'une valeur nominale de 456,1 millions d'euros à échéance 2011 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, sera de 560 millions d'euros pour une durée de 5 ans.

### Renforcement de la participation dans la société SUPOR

Les actionnaires fondateurs de la société chinoise Supor, dont le Groupe SEB détient déjà 51,3 %, ont exprimé leur désir de céder 20 % des actions existantes et le Groupe SEB s'est porté acquéreur de cette part complémentaire du capital.

Dans cette optique, le Groupe a signé un contrat d'acquisition dans lequel il s'engage à acheter aux actionnaires fondateurs de Supor 115 450 400 actions au prix de 30 RMB par titre. Le montant total de l'opération s'élèvera donc à 3 464 millions de RMB, soit environ 385 millions d'euros. Le Conseil d'administration de Supor du 16 février a approuvé l'opération qui sera, à son tour, soumise à l'aval des actionnaires lors d'une Assemblée générale fixée au 4 mars prochain. Une fois cette approbation obtenue, le Groupe SEB devra solliciter le feu vert des autorités chinoises et notamment celui du MOFCOM et de la CSRC. L'ensemble du processus pourrait durer plusieurs mois.

À la connaissance du Groupe, aucun autre événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2010.

## NOTE 32

## LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2010 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)

### 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>FRANCE</b>					
SEB S.A. <sup>(a)</sup>	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB <sup>(a)</sup>	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	16 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale SAS <sup>(a)</sup>	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export <sup>(a)</sup>	**	France	421 266 271	100	100
<b>UNION EUROPÉENNE</b>					
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 Osterreich HmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium SA NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Nordik AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica SA	**	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

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>AMÉRIQUES</b>					
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
Groupe SEB Argentina SA	**	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 SA	*	Colombie		100	100
G.S.E.B. Mexicana S.A. de CV	**	Mexique		100	100
Vistar S.A. de CV	*	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios Mexico	***	Mexique		100	100
Groupe SEB Venezuela SA	**	Venezuela		100	100
Groupe SEB Peru S.R.L.	**	Peru		100	100
<b>AUTRES PAYS</b>					
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
ZJ Supor	Zhejiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine	51,31	51,31
DG Supor Appliances	Dongguan Supor Electrical	*	Chine	100	65,92
SX Supor	Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd	*	Chine	100	51,31
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd	*	Vietnam	100	51,31
WH CKW Co., Ltd	Wuhan Supor Cookware	*	Chine	100	63,1
WH Pressure Co., Ltd	Wuhan Supor Pressure Cooker	Holding	Chine	99,36	50,80

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

- \* production, commercialisation ;
- \*\* commercialisation ;
- \*\*\* service.

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd	***	Chine	96,53	49,77
WH Waste Co., Ltd	Wuhan Supor Waste Recovery	***	Chine	100	51,31
YH Waste Co., Ltd	Yuhuan Supor Waste Recovery	***	Chine	60	30,79
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd.	*	Chine	93,23	47,82
ZJ Lesu	Zhejiang Lesu Metal Material Co. Ltd.	*	Chine	51	26,17
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd	*	Chine	100	63,48

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

## 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal & KV St-Petersbourg A/O	*	Russie		100

\* Société dissoute en août 2010.

## 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Iran SEB (dont l'importance relative n'est pas significative)	Dormant	Iran		70
Tefal India	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72

(a) Activité principale :

\* production commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

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 2010, 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 21 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Bernard RASCLE

**Deloitte & Associés**

Dominique VALETTE

# COMPTES ANNUELS SEB S.A.

<b>BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>118</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.</b>	<b>122</b>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>120</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>133</b>
<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>121</b>		
Activité et résultats	121		
Faits marquants de l'exercice	121		



## BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE

Actif (en millions d'€)	2010			2009
	Brut	Amort.	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Immobilisations incorporelles	0,1		0,1	0,1
Concessions, brevets et droits similaires	7,5	7,3	0,2	
Participations	815,5	36,6	778,9	684,4
Créances rattachées à des participations	767,9		767,9	790,3
Autres titres immobilisés	0,5		0,5	0,5
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 591,5</b>	<b>43,9</b>	<b>1 547,6</b>	<b>1 475,3</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Clients et comptes rattachés	0,4		0,4	0,4
Autres créances	16		16	42,1
Valeurs mobilières de placement	115,9		115,9	188,6
Disponibilités	25,1		25,1	60,6
Charges constatées d'avance	0,3		0,3	0,2
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>157,7</b>	<b>0</b>	<b>157,7</b>	<b>291,9</b>
Écart de conversion actif	2,2		2,2	3,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 751,4</b>	<b>43,9</b>	<b>1 707,5</b>	<b>1 770,5</b>

Passif (avant affectation des résultats) (en millions d'€)	2010	2009
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
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	603,0	580,1
Résultat de l'exercice	45,7	74,1
<b>TOTAL</b>	<b>819,7</b>	<b>825,2</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	19,8	3,3
Provisions pour charges	121,7	114,7
<b>TOTAL</b>	<b>141,5</b>	<b>118</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	226,0	389,9
Emprunts et dettes financières divers	500,1	417,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3,3	1,6
Dettes fiscales et sociales	3,2	2
Autres dettes	9,2	13,5
<b>TOTAL</b>	<b>741,8</b>	<b>824,7</b>
Écart de conversion passif	4,4	2,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 707,5</b>	<b>1 770,5</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Prestations de services		
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		0,1
Autres produits	0,6	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Autres achats et charges externes	6,4	5,1
Impôts, taxes et versements assimilés	0,7	0,7
Salaires et traitements	2,2	2,4
Charges sociales	2,2	2,7
Dotations aux amortissements	0,3	0,3
Autres charges	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>12,8</b>	<b>11,7</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(12,2)</b>	<b>(11,2)</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits financiers de participations	78	79,1
Autres intérêts et produits assimilés	0,5	1,1
Reprises sur provisions et transferts de charges	38,1	50,4
Différences positives de change	169,7	99,5
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>286,4</b>	<b>230,2</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Dotations financières aux amortissements et provisions	19,8	28,3
Intérêts et charges assimilées	13,6	20,3
Différences négatives de change	170,3	101,3
<b>TOTAL</b>	<b>203,7</b>	<b>149,9</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>82,7</b>	<b>80,3</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>70,5</b>	<b>69,1</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0,7	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	0,7	0,8
Reprises sur provisions et transferts de charges	17,5	1
<b>TOTAL</b>	<b>18,9</b>	<b>1,8</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0,3	0,1
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	14,4	4,6
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	14,2	18,6
<b>TOTAL</b>	<b>28,9</b>	<b>23,3</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(10)</b>	<b>(21,5)</b>
Impôt sur les bénéfices	14,8	(26,5)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>45,7</b>	<b>74,1</b>

# RAPPORT DE GESTION

## ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a essentiellement une activité de holding et de pilotage des activités du Groupe ; les activités industrielles et commerciales sont exercées par ses filiales.

De ce fait, les résultats sociaux de SEB S.A. et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent qu'imparfaitement et avec retard la performance du Groupe, car essentiellement dépendants des distributions de dividendes.

Les principaux éléments retracés dans les comptes concernent :

- en produits :
  - les dividendes reçus des filiales : 73,3 millions d'euros (71,2 millions d'euros en 2009) ;
- en charges :
  - la rémunération des services rendus par SEB Développement, filiale de SEB S.A., pour un montant de 3,3 millions d'euros (1,6 million d'euros en 2009).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, SEB S.A. délègue intégralement à sa filiale SEB Développement, l'assistance qu'elle apportait à ses filiales, en matière de prospection de nouveaux marchés, de promotion et de développement des ventes sur les marchés étrangers, de prestations administratives et financières, ainsi qu'en matière de recherche, d'innovation et de propriété industrielle.

L'exercice social se clôt par un résultat net de 45,7 millions d'euros (74,1 millions d'euros en 2009).

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La société SEB S.A. a remboursé par anticipation un emprunt de 117 millions d'euros, dont le remboursement était initialement prévu par tranche de 23,4 millions d'euros jusqu'en septembre 2014.

En date du 15 juillet 2010, la société SEB S.A. a procédé à la recapitalisation de ses filiales Groupe SEB Moulinex pour 49,8 millions d'euros, SEB Développement pour 9,8 millions d'euros et Groupe SEB Alliance pour 0,1 million d'euros.

# NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

## NOTE 0 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La société SEB S.A. a remboursé par anticipation un emprunt de 117 millions d'euros, dont le remboursement était initialement prévu par tranche de 23,4 millions d'euros jusqu'en septembre 2014.

En date du 15 juillet 2010, la société SEB S.A. a procédé à la recapitalisation de ses filiales Groupe SEB Moulinex pour 49,8 millions d'euros, SEB Développement pour 9,8 millions d'euros et Groupe Seb Alliance pour 0,1 million d'euros.

## NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

### 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le plan comptable 1999.

### 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.

### 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

### 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stocks options présents et à venir sont classées en Valeurs mobilières de placement ;
- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

### 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et du risque de change du Groupe.

- Elle assure le financement à court terme de la quasi-totalité des filiales du Groupe. Elle a en particulier mis en place avec les sociétés françaises, allemandes, espagnoles, italiennes, hongroises, autrichiennes, suisses et Hong Kong des systèmes de remontées quotidiennes des soldes bancaires. Les comptes-courants sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation de 0,15 point.

Bénéficiant d'une notation court terme Standard & Poors A2 pour un programme de 600 millions d'euros, elle émet en permanence des billets de trésorerie en euros et met en place des « swaps » de change pour transformer ce financement dans la devise nécessaire aux opérations des filiales du Groupe hors de la zone Euro. SEB S.A. limite ainsi son exposition au risque de change sur ces opérations de financement. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

- Elle garantit aux filiales des cours de change pour la conversion de leurs flux intercompagnie (exportations et importations). Elle met en place des couvertures (change à terme) pour couvrir l'exposition de change résiduelle (flux d'exportations non compensés par des importations), les opérations couvertes étant alors enregistrées directement pour leur cours garanti par les filiales en devise locale. Les flux certains couverts par des opérations de change à terme à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti de l'opération de couverture et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

Les reports et déports sur les swaps de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

## 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVICES

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte 666 « Pertes de change » ou 766 « Gains de change ».

## 1.7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Les filiales françaises de SEB S.A. bénéficient du régime fiscal de Groupe de sociétés selon les dispositions de l'article 223 1 à U du Code général des impôts.

En l'absence de convention d'intégration fiscale, chaque société calcule son impôt comme en l'absence d'intégration fiscale. La société SEB S.A., tête du Groupe intégré, comptabilise dans son résultat les économies d'impôt ou les charges supplémentaires éventuelles provenant de l'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

## NOTE 2 MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

### 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La société SEB S.A. a acquis sur l'exercice les droits du brevet 3 D CLIP pour un montant de 0,2 million d'euros. Cette acquisition est amortie sur trois années suivant un amortissement linéaire.

### 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.

### 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'€)	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	0,3
Autres titres immobilisés	0,4	0,0	0,3	0,1
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 546,5</b>	<b>60,5</b>	<b>23,2</b>	<b>1 583,8</b>
Provisions sur participations	(71,4)		(34,8)	(36,6)
Provisions sur autres titres immobilisés	0,0	0	0	0,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(71,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(36,6)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 475,1</b>	<b>60,5</b>	<b>58,0</b>	<b>1 547,2</b>

(en millions d'€)	2008	Augmentations	Diminutions	2009
Participations	736,8	19		755,8
Créances rattachées à des participations	1 106,4	157,3	473,4	790,3
Actions propres	21,9		21,9	0,0
Autres titres immobilisés	0,4			0,4
Autres immobilisations financières	-			-
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 865,5</b>	<b>176,3</b>	<b>495,3</b>	<b>1 546,5</b>
Provisions sur participations	(46,4)	(25,0)	0	(71,4)
Provisions sur actions propres	(8,4)		(8,4)	0,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(54,8)</b>	<b>(25,0)</b>	<b>(8,4)</b>	<b>(71,4)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 810,7</b>	<b>151,3</b>	<b>486,9</b>	<b>1 475,1</b>

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. (société mère) à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5). La baisse du poste de 22 millions d'euros est expliquée par la diminution des comptes courants des filiales pour 15,6 millions d'euros et par le remboursement du prêt long terme de Groupe SEB Iberica pour 7,1 millions d'euros.

Les écarts de réévaluation figurant dans les capitaux propres se rapportent essentiellement aux immobilisations financières.

Au 31 décembre 2010, la société SEB S.A. détient 1 980 698 actions propres au prix moyen (avant dépréciation) de 31,14 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB (39 596 options de 2003, 213 596 options de 2004, 158 333 options de 2005, 280 497 options de 2006, 571 050 options de 2007, 988 200 options de 2008, 370 250 options de 2009 et 412 592 options de 2010).

En 2010, SEB S.A. a acquis 264 329 actions propres au prix moyen pondéré de 56,54 euros et a cédé sur le marché 1 433 074 actions au prix moyen de 33,76 euros.

**NOTE 3 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS****3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS****3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)**

<i>(en millions d'€)</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.	7,9	100 %	39,6	16,6	0,6	
S.A.S. Seb	14,9	100 %	101,1	1,5	-	-
Tefal S.A.S.	45,5	100 %	9,4	21,7	-	-
Rowenta France S.A.S.	7,3	100 %	17	(4,4)	-	-
Seb Développement S.A.S.	17,6	100 %	15,5	16,3	-	-
Rowenta Invest BV	157,7	100 %	211,8	0,1	-	-
Seb Internationale S.A.S.	501,3	100 %	215,4	212,7	-	0
Groupe SEB France	204,7	98 %	73,9	(150,1)	2,1	66,7
Groupe SEB Export	37,4	100 %	38	(104,5)	0,5	4,5
Groupe SEB MOULINEX	8,9	100 %	70,3	(4,1)	-	
Groupe SEB Retailing	1,2	100 %	3	1,4	-	1

**3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)**

<i>(en millions d'€)</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	6,5	-	1,2
Domaine de Seillac S.A. (au 31 décembre 2003)	(0,8)	24,75 %	0,1	-	-	-

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 3 651,8 millions d'euros et le résultat net, part du Groupe, atteint 220,4 millions d'euros.

**3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS**

Valeur nette des titres : 0,1 million d'euros.

**NOTE 4 AUTRES CRÉANCES**

Les autres créances correspondent pour 5,5 millions d'euros aux acomptes d'IS versés à l'État et pour 8,2 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 :

Conformément aux principes décrits dans la note 1.5, une provision pour risque de change, d'un montant de 2,1 millions d'euros a été constituée à la clôture de l'exercice.

Une provision pour moins-value latente sur stocks options de 17,7 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 2010 s'élève à 121,7 millions d'euros.

<i>(en millions d'€)</i>	2009	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2010
Provisions pour litiges	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	17,7
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>3,3</b>	<b>19,8</b>	<b>0</b>	<b>3,3</b>	<b>19,8</b>
Provisions pour intégration fiscale	114,7	14,2	0	7,2	121,7
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>114,7</b>	<b>14,2</b>	<b>0</b>	<b>7,2</b>	<b>121,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>118,0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>10,5</b>	<b>141,5</b>

<i>(en millions d'€)</i>	2008	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2009
Provisions pour litiges	0				0
Provisions pour risques de change	7,3	3,3		7,3	3,3
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>7,3</b>	<b>3,3</b>	<b>0</b>	<b>7,3</b>	<b>3,3</b>
Provisions pour intégration fiscale	97,1	18,6		1	114,7
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>97,1</b>	<b>18,6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>114,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>104,3</b>	<b>21,9</b>	<b>0,0</b>	<b>8,3</b>	<b>118,0</b>

**NOTE 6 ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DETTES**

L'ensemble des créances est à échéance à moins d'un an à l'exception d'un prêt participatif de 8,8 millions d'euros accordé à Groupe SEB Iberica, d'un prêt long terme de 2,5 millions d'euros accordé à Groupe SEB Schweiz.

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception des éléments suivants :

- le compte courant de participation des salariés pour lequel les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 2,8 millions d'euros à échéance 2012, 5,4 millions d'euros à échéance 2013, 8,6 millions d'euros en 2014 et 6,9 millions d'euros en 2015 ;

- du solde de 10 millions d'euros au 31 décembre 2010 de l'emprunt CA LYON à échéance mars 2012, remboursable par tranches annuelles de 10 millions d'euros ;
- de l'emprunt Schuldschein remboursable in fine à hauteur de 113,5 millions en août 2013 et 47,5 millions d'euros en août 2015.

<i>(en millions d'€)</i>	2009	2010	Échéances au 31/12/2010		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts auprès des ets. de crédit	389,9	226	55	171	
Billets de trésorerie	100	100	100		
Emprunts Groupe	291,5	371,2	371,2		
Autres emprunts	0,3	0,3			0,3
Participation des salariés	25,9	28,6	3,2	25,4	
<b>TOTAL</b>	<b>807,6</b>	<b>726,1</b>	<b>529,4</b>	<b>196,4</b>	<b>0,3</b>

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 2010 est de 100 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

Au 31 décembre 2010, les emprunts ne sont assortis d'aucun covenant financier susceptible d'entraîner leur exigibilité immédiate. Seuls deux emprunts moyen-long terme sont assortis d'un ratio (Dettes/EBITDA) susceptible d'avoir une incidence sur le taux d'intérêt de la dette. Les intérêts versés en 2010 l'ont été au titre de la tranche maximale prévue par le contrat. Un changement de tranche permettrait de réduire les intérêts financiers versés par le Groupe d'un montant inférieur à 0,1 million d'euros.

**NOTE 7 ENTREPRISES LIÉES**

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société à un lien de participation est le suivant :

<i>(en millions d'€)</i>	2010		2009	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	407	360,9	342,5	447,9
Créances	0,2	1,1	0,2	1,9
Dettes	107,9	265,2	108,5	190,7
<b>TOTAL</b>	<b>515,1</b>	<b>627,2</b>	<b>451,2</b>	<b>640,5</b>

**NOTE 8 CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Management fees	3,0	1,6
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Royalties	0	0,2
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	0,9	1,2
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits de participations	73,3	71,2
Produits de créances	4,7	7,9

**NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF**

**9.1. CHARGES À REPARTIR**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
Charges financières	1	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1,4</b>

**9.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
Charges d'exploitation	0,3	0,1
Charges financières		0,1
<b>TOTAL</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>

**9.3. PRODUITS À RECEVOIR**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
Créances rattachées à des participations	1,3	1,1
Clients et comptes rattachés	0,1	0,1
Intérêts sur VAT et SWAP	0	0
Disponibilités	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>

**9.4. CHARGES À PAYER**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	3,1	4,1
Emprunts et dettes financières divers	0,5	0,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,5	0,2
Dettes fiscales et sociales	2,4	2,2
Autres dettes	0,3	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>6,8</b>	<b>5,4</b>

**NOTE 10 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

<i>(en millions d'€)</i>	2010	2009
Économies d'impôt dues aux pertes des filiales intégrées	0	1
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	(6,9)	(18,6)
(Moins-values)/ plus value sur cessions actions propres	(13,7)	(3,8)
Autres produits (charges)	0,4	(0,1)
Transfert de charges exceptionnelles	10,3	0
<b>TOTAL</b>	<b>(9,9)</b>	<b>(21,5)</b>

La vente de 1 433 074 actions propres a généré une moins-value nette de 13,7 millions d'euros. Cette moins-value a fait l'objet d'une refacturation aux filiales françaises pour un montant total de 10,3 millions d'euros (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.

La charge d'impôt comptabilisée correspond à la différence entre :

- le résultat de l'intégration fiscale (+ 14 millions d'euros) comme suit :
  - un produit de 2,1 millions d'euros au titre des économies définitives,
  - un produit de 18,9 millions d'euros au titre des déficits créés au cours de l'exercice,
  - une charge de - 7,2 millions d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs ;
- et la correction sur résultats antérieurs (intégration fiscale 2008) pour - 28,8 millions 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 - 14,2 millions d'euros au titre des déficits des filiales hors SEB S.A. nés au cours de l'exercice ;
- une reprise de provisions de 7,2 millions d'euros au titre de la reprise des déficits utilisés.

## NOTE 12 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2010 est la suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	70,5	(4,9)	65,6
Résultat exceptionnel	(10)	0,1	(9,9)
Création/(utilisation) de déficit reportable		(4,8)	(4,8)
Intégration fiscale		(14,8)	(14,8)
<b>TOTAL</b>	<b>60,5</b>	<b>(14,8)</b>	<b>45,7</b>

La charge de 14,8 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale correspond au résultat de l'intégration fiscale enregistrée en impôt pour + 14 millions d'euros, et à une correction sur résultats antérieurs de - 28,8 millions d'euros.

## NOTE 13 ENGAGEMENTS HORS BILAN

<i>(en millions d'€)</i>	31/12/2010		31/12/2009	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
Swaps emprunteurs de devises	261,5	4,5	203,2	(3,4)
Swaps prêteurs de devises	0	0	13,6	0
Ventes à terme de devises	111,2	3,8	186,0	(0,9)
Achats à terme	66,9	(1,6)	20,5	0,7
Swap de taux	20	(0,2)	30,0	(0,6)
Dérivés aluminium	34 000	1 800	45,0	(6,5)
Dérivés nickel	3 800	900	3,6	0,8
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
Swaps prêteurs de devises	6,9	0,1	9,7	0
Achats à terme de devises	7,5	0,1	19,8	(0,1)
Dérivés aluminium	34 000	1 800	45,0	6,5
Dérivés nickel	3 800	900	3,6	(0,8)

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 2010. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2010, 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<sup>er</sup> mars 2005 pour le temps de son mandat social.

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

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

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 1,4 million d'euros au 31 décembre 2010 (0,9 million d'euros au 31 décembre 2009), 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 2010 est la suivante :

Types	Dates			Nombre d'options **			solde	Prix d'exercice ** (en euros)
	d'attribution ***	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées		
Plan d'achat	19/04/2002	19/04/2006	19/04/2010	417 450	396 000	21 450	0	27,88 €
Plan d'achat	17/10/2002	17/10/2006	17/10/2010	598 125	488 895	109 230	0	25,15 €
Plan d'achat	18/06/2003	18/06/2007	18/06/2011	612 150	544 824	27 730	39 596	24,24 €
Plan d'achat	18/06/2004	18/06/2008	18/06/2012	539 100	308 104	17 400	213 596	31,67 €
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	376 267	20 100	158 333	28,00 €
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	294 594	14 707	280 497	29,33 €
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	0	8 100	571 050	44,00 €
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	0	17 700	988 200	38,35 €
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	0	1 050	370 250	28,05 €
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	0	0	412 592	53,86 €
<b>TOTAL *</b>				<b>5 680 265</b>	<b>2 408 684</b>	<b>237 467</b>	<b>3 034 114</b>	
* Dont mouvements sur 2010				412 592	1 153 549	36 452	(777 409)	
Tous plans d'achat				5 680 265	2 408 684	237 467	3 034 114	
Tous plans de souscription				0	0	0	0	

\*\* 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 2010, 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 73 718 840 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

■ **Variation des capitaux propres**

<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2009 AVANT AFFECTATION</b>	<b>825,2</b>
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
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2010</b>	<b>819,7</b>
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2008 AVANT AFFECTATION</b>	<b>815,0</b>
Dividendes 2008 mis en paiement en 2009	(45,4)
Résultat de l'exercice	74,1
Évolution du capital social – Levée d'option de souscription d'actions et annulation d'actions	(1,0)
Prime d'émission correspondante	(17,5)
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2009</b>	<b>825,2</b>

■ **Capital potentiel au 31 décembre 2010**

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 2009).

**NOTE 19**    **ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Le crédit syndiqué non utilisé d'une valeur nominale de 456,1 millions d'euros à échéance 2011 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, sera de 560 millions d'euros pour une durée de 5 ans.

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SEB SA, 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 les éléments suivants :

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 21 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

**PRICewaterhouseCOOPERS**

Bernard RASCLE

**Audit DELOITTE & ASSOCIES**

Dominique VALETTE

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 17 MAI 2011

136

Opérations sur les actions de la société	136
Dividendes	136
Convention réglementée visée à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce	137
Conseil d'administration	137
Jetons de présence	137
Options d'achat d'actions – actions de performance	137
Autorisations financières	138
Augmentation de capital réservée aux salariés	138

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

139

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale	139
Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale	139

## RÉSOLUTIONS

141

Résolutions à caractère ordinaire	141
Résolutions à caractère extraordinaire	143



# RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 17 MAI 2011

## OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2010, la société détient 1 980 698 actions de 1 euro pour une valeur brute de 61 673 599 euros. Ces actions propres représentent 3,97 % du capital de la société.

Durant l'exercice 2010, dans le cadre de son programme de rachat, votre société n'a effectué aucune acquisition. Elle a cédé, suite à l'exercice d'options d'achat, 1 153 549 actions au cours moyen de 28,33 euros.

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, 264 329 actions ont été acquises et 279 525 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 1,17 euro soit une progression de 12,5 %.

Pour la seizième année consécutive, les actionnaires pourront bénéficier d'une prime de fidélité pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre 2008 et conservée sous cette forme le 19 mai 2011, date de détachement du coupon. Ces actions représentent plus de 53 % 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 24 mai 2011.

Nous vous rappelons que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le dividende n'est assorti d'aucun avoir fiscal.

## CONVENTION RÉGLEMENTÉE VISÉE À L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE

Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes ne faisant état d'aucune convention réglementée au cours de l'exercice 2010, nous vous demandons de bien vouloir constater cette absence de convention.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

■ Les mandats de MM. Hubert Fèvre, Jacques Gairard et Cédric Lescure, tous trois membres du Groupe Fondateur, arrivent à échéance lors de la présente Assemblée. Nous vous proposons de renouveler leur mandat pour quatre ans.

Hubert Fèvre, 46 ans, est en charge des finances de la banque Pasche (Genève). Auparavant, il a exercé à Londres des fonctions financières dans différentes sociétés.

Jacques Gairard, 71 ans, est entré dans le Groupe SEB en 1967 ; il a été Président-Directeur Général du Groupe de 1990 à 2000.

Cédric Lescure, 43 ans, est vétérinaire.

## JETONS DE PRÉSENCE

Le nombre d'administrateurs composant le Comité de contrôle et le Comité des nominations et rémunérations étant passé de trois à quatre membres, il est nécessaire d'augmenter le montant des jetons de présence qui avait été fixé à 420 000 euros en 2007.

Nous vous proposons de fixer à 450 000 euros le montant global annuel des jetons de présence.

## 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 1,3 % du capital sachant que la part attribuée au mandataire social n'excèdera pas 0,16 % du capital social. Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, une partie des options attribuées au mandataire social ainsi qu'aux membres du Comité exécutif sera soumise à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle.

En outre, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil dans la limite de 0,325 % 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 rachetées 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 la marge opérationnelle.

Le nombre d'actions attribuées au mandataire social sera limité à 0,04 % 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.

Il est précisé que les plafonds de 1,30 % du capital pour les options d'achat et de 0,325 % du capital pour les actions gratuites ne pourront pas se cumuler, de même que les plafonds maximums d'options (0,16 % du capital) et d'actions gratuites (0,04 % du capital) attribuées au Président.

Pour les bénéficiaires ne résidant pas en France, nous vous demandons comme le prévoit la loi, de pouvoir fixer entre 2 et 4 ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de 4 ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil pour fixer toutes les 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 pouvant être réalisés au titre des autorisations. avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription.

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'article 443-5 et 443-6 du Code du travail, les actions nouvelles pourront être émises avec une décote maximum de 20 %, cette décote pouvant être portée à 30 % si la période d'indisponibilité des actions est égale ou supérieure à dix ans.

L'autorisation sollicitée serait consentie pour une période de 14 mois.

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

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 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 estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## CONVENTIONS 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 :** 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.

#### 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 de l'indemnité de départ du Président.

**Modalités :** La base de l'indemnité de départ du Président, fixée à deux années de rémunérations perçues, salaire plus prime, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

■ si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;

- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % 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 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.

**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 3 512 830 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 s'élève à 40 875 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 2010, s'élève à 629 732 euros, auquel il convient de rajouter la charge relative à l'amortissement de régime, soit 461 067 euros.

Lyon et Villeurbanne, le 21 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Bernard RASCLE

**Deloitte & Associés**

Dominique VALETTE

# RÉSOLUTIONS

Projet de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2011

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

#### Approbation des comptes sociaux

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société et sur l'exercice clos le 31 décembre 2010,

approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 45 722 543,07 euros.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

#### Affectation des résultats

L'Assemblée générale décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice comme suit :

Bénéfice net	45 722 543,07
Report à nouveau créditeur	602 998 867,88
Montant des dividendes sur actions propres enregistré en report à nouveau	3 850 540,41
Total disponible	652 571 951,36
Dividende	58 443 636,42
Prime de fidélité	3 167 485,19
Report à nouveau	590 960 829,75

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,17 euro.

Le coupon sera détaché le 19 mai 2011 et le dividende sera mis en paiement à compter du 24 mai 2011.

Par ailleurs, conformément à l'article 48 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,117 euro par action, sera attribuée

aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2008 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 19 mai 2011, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Les dividendes versés au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

(en euros)	2009		2008		2007	
	Dividende	Prime	Dividende	Prime	Dividende	Prime
Montant distribué	1,04	0,104	0,94	0,094	0,93	0,093

### TROISIÈME RÉSOLUTION

#### Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée générale, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 220 403 000 euros.

### QUATRIÈME RÉSOLUTION

#### Conventions réglementées

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions, prend acte qu'aucune convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

**CINQUIÈME RÉSOLUTION****Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de M. Hubert Fèvre**

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 2014, le mandat d'administrateur de M. Hubert Fèvre.

**SIXIÈME RÉSOLUTION****Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de M. Jacques Gairard**

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 2014, le mandat d'administrateur de M. Jacques Gairard.

**SEPTIÈME RÉSOLUTION****Renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur de M. Cédric Lescure**

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2014, le mandat d'administrateur de M. Cédric Lescure.

**HUITIÈME RÉSOLUTION****Fixation du montant des jetons de présence**

L'Assemblée générale, après avoir entendu le Rapport du Conseil d'administration, fixe à 450 000 euros la somme maximum annuelle à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence.

**NEUVIÈME RÉSOLUTION****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 12 mai 2010 ;
- 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 Assemblée générale extraordinaire,
- de conserver et remettre ultérieurement ses actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital
- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- 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 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 2011, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### DIXIÈME RÉSOLUTION

#### Autorisation pour la société d'annuler ses propres actions

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois à compter de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation ;
- décide en conséquence que la présente autorisation met fin à celle décidée par l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2010.

### ONZIÈME RÉSOLUTION

#### Autorisation pour la société de consentir des options d'achat d'actions

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration à attribuer, dans un délai de 14 mois à compter de ce jour, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux de la société et de ses filiales, des options d'achat d'actions de la société à un prix qui ne pourra pas être inférieur à la moyenne des vingt cours de Bourse précédant la décision du Conseil d'attribuer les options.

Les options auront une durée maximum de 10 ans et seront soumises à une période d'indisponibilité de 4 ans minimum et le nombre d'actions issues des levées ne pourra excéder 1,3 % du capital social actuel.

Le nombre d'options attribuées au mandataire social ne devra pas excéder 0,16 % du capital social actuel et une partie de ses options sera soumise à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs en terme de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle.

Il est précisé que les plafonds de respectivement 1,3 % et de 0,16 % figurant dans la présente résolution ne pourront pas se cumuler avec les plafonds de 0,325 % et 0,04 % figurant dans la douzième résolution.

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 12 mai 2010.

### DOUZIÈME RÉSOLUTION

#### 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 0,325 % 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 0,04 % du capital social.

Il est précisé que les plafonds de respectivement à 0,325 % et 0,04 % figurant dans la présente résolution ne pourront pas se cumuler avec les plafonds de 1,3 % et 0,16 % figurant dans la onzième résolution.

- 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 terme de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle, 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 marge opérationnelle, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,

- de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, si la période d'acquisition est de quatre ans, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

■ L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social,
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns,
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition,
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée,
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité, et la durée de celle-ci,
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation.

## 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<sup>e</sup> 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 composées 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<sup>e</sup> 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, de valeurs mobilières composées donnant accès, à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société.

La présente délégation ne vise que les valeurs mobilières composées et ne s'étend pas aux actions ordinaires à émettre immédiatement ;

- 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 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.

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

### 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 définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation est valable pour une durée de 14 mois.

## SEIZIÈME RÉSOLUTION

### 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.

## 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. 443-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, le cas échéant par tranches distinctes, d'un montant nominal maximal de 499 518 euros par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe à mettre préalablement en place ;
- décide que la présente délégation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution, et renoncation à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application de l'article L. 443-5 du Code du travail, de fixer la décote à 20 % de la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la

décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 30 % pour les adhérents à un plan d'épargne constitué en application de l'article L. 443-6 du Code du travail à la condition que la période d'indisponibilité prévue par ce plan soit supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à substituer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;

- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 443-5 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société au titre de l'abondement ;
- fixe à 14 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
  - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
  - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
  - sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
  - d'accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

## 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

## RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 148

Objet social (article 3 des statuts)	148
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	148
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	148
Droits de vote double (article 35 des statuts)	149
Limitation des droits de vote	149
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	149
Titres au porteur identifiables (TPI)	149
Capital au 31 décembre 2010	149
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	150

## RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DU CAPITAL 151

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2010	151
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	153
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	154
Capital potentiel au 31 décembre 2010	154
Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	154

## AUTORISATIONS FINANCIÈRES 155

Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières	155
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	155

## ACTIONNARIAT DU PERSONNEL 156

Fonds communs de placement et actionnariat direct	156
Intéressement et participation	156
Politique d'attribution des options et des actions de performance	157
Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	158
Actions de performance allouées au personnel	159

## MARCHÉS DES TITRES, DIVIDENDES 160

Marché des titres	160
Transactions des dix-huit derniers mois	160
Dividendes – Prime de fidélité	161

## CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES 162

## ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 163

## INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 164

## TABLE DE CONCORDANCE 165

## NOTES 168



## RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Les 4M | Chemin du Petit-Bois | 69130 Écully/France

Tél. : +33 (0) 472 18 18 18 | Fax : +33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6420 Z

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater de 1973

### OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

### RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 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 2010.

## CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2010

Au 31 décembre 2010, le capital social s'élevait à 49 951 826 euros et était constitué de 49 951 826 actions, entièrement libérées, représentant 75 699 538 droits de vote totaux « théoriques » et 73 718 840 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 31/12/2010 ».

### ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer pages suivantes : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

### POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 12 mai 2010 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

# RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DU CAPITAL

## RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2010

	Capital				Vote			
	AGO		AGE		AGO		AGE	
FÉDÉRACTIVE	10 225 930	20,47 %	3		19 600 282	26,59 %	3	
Associés de FÉDÉRACTIVE	1 600 496	3,21 %	11 826 423	23,68 %	3 061 685	4,15 %	22 661 964	30,74 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 826 426</b>	<b>23,68 %</b>	<b>11 826 426</b>	<b>23,68 %</b>	<b>22 661 967</b>	<b>30,74 %</b>	<b>22 661 967</b>	<b>30,74 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	7 461 243	14,94 %	17 902	0,03 %	14 889 897	20,20 %	17 905	0,03 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	2 054 675	4,11 %	9 974 878	19,97 %	3 859 931	5,24 %	19 685 647	26,70 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 515 918</b>	<b>19,05 %</b>	<b>9 992 780</b>	<b>20,00 %</b>	<b>18 749 828</b>	<b>25,44 %</b>	<b>19 703 552</b>	<b>26,73 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>21 342 344</b>	<b>42,73 %</b>	<b>21 819 206</b>	<b>43,68 %</b>	<b>41 411 795</b>	<b>56,18 %</b>	<b>42 365 519</b>	<b>57,47 %</b>
FFP	2 521 522	5,05 %	2 521 522	5,05 %	4 713 533	6,39 %	4 713 533	6,39 %
Salariés	1 485 852	2,97 %	1 486 440	2,98 %	2 798 705	3,80 %	2 799 881	3,80 %
Investisseurs français	9 129 196	18,28 %	8 652 334	17,32 %	10 358 848	14,05 %	9 405 124	12,76 %
Actionnaires étrangers	10 632 028	21,28 %	10 632 028	21,28 %	10 716 474	14,54 %	10 716 474	14,54 %
Actionnaires individuels	2 860 186	5,72 %	2 859 598	5,72 %	3 719 485	5,04 %	3 718 309	5,04 %
Autodétention	1 980 698	3,97 %	1 980 698	3,97 %				
<b>TOTAL</b>	<b>49 951 826</b>	<b>ACTIONS</b>			<b>73 718 840</b>	<b>VOTES</b>		

(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 73 718 840, 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 75 699 538. 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 29,94 % des droits de vote en AGO et AGE ;
- le « sous-total » VENELLE INVESTISSEMENT détient 24,77 % des droits de vote en AGO et 26,03 % des droits de vote en AGE ;
- le Groupe Fondateur dans son ensemble détient 54,71 % des droits de vote en AGO et 55,97 % 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 57,47 % 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).

## ENGAGEMENT COLLECTIF DE CONSERVATION

Un engagement collectif de conservation d'actions SEB, portant sur 22,66 % du capital et 26,60 % des droits de vote de SEB S.A., a été signé le 28 décembre 2005 entre certains actionnaires de la société SEB S.A., à savoir, VENELLE INVESTISSEMENT, Thierry de La Tour d'Artaise en sa qualité de Président-Directeur Général, des actionnaires individuels du groupe familial, la société Foncière, Financière et de Participations (FFP) et certains autres actionnaires (D&I AMF n° 206C0032 du 5 janvier 2006).

Cet engagement, d'une durée de 6 ans, a été conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts (Pacte « Dutreil »).

FFP bénéficie d'un droit de préférence de la part des actionnaires familiaux signataires en cas de projet de cession d'actions SEB à un tiers portant sur plus de 50 000 actions.

## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR TROIS ANNÉES

	31/12/2008				31/12/2009				31/12/2010			
	Capital		Votes		Capital		Votes		Capital		Votes	
	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE	AGO	AGE
FÉDÉRACTIVE	19,13 %	0,00 %	27,21 %	0,00 %	19,87 %	0,00 %	26,32 %	0,00 %	20,47 %	0,00 %	26,59 %	0,00 %
Associés de FÉDÉRACTIVE	3,82 %	22,95 %	5,26 %	32,47 %	3,99 %	23,86 %	4,89 %	31,21 %	3,21 %	23,68 %	4,15 %	30,74 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>22,95 %</b>	<b>22,95 %</b>	<b>32,47 %</b>	<b>32,47 %</b>	<b>23,86 %</b>	<b>23,86 %</b>	<b>31,21 %</b>	<b>31,21 %</b>	<b>23,68 %</b>	<b>23,68 %</b>	<b>30,74 %</b>	<b>30,74 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	13,09 %	0,01 %	18,90 %	0,01 %	14,94 %	0,04 %	20,34 %	0,02 %	14,94 %	0,03 %	20,20 %	0,03 %
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	5,74 %	19,75 %	7,85 %	28,10 %	4,09 %	19,95 %	5,30 %	26,92 %	4,11 %	19,97 %	5,24 %	26,70 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>18,83 %</b>	<b>19,76 %</b>	<b>26,75 %</b>	<b>28,11 %</b>	<b>19,03 %</b>	<b>19,99 %</b>	<b>25,64 %</b>	<b>26,94 %</b>	<b>19,05 %</b>	<b>20,00 %</b>	<b>25,44 %</b>	<b>26,73 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>41,78 %</b>	<b>42,71 %</b>	<b>59,22 %</b>	<b>60,58 %</b>	<b>42,89 %</b>	<b>43,85 %</b>	<b>56,85 %</b>	<b>58,15 %</b>	<b>42,73 %</b>	<b>43,68 %</b>	<b>56,18 %</b>	<b>57,47 %</b>
FFP	5,70 %	5,70 %	4,12 %	4,12 %	5,81 %	5,81 %	7,48 %	7,48 %	5,05 %	5,05 %	6,39 %	6,39 %
Salariés	3,54 %	3,54 %	4,83 %	4,83 %	3,46 %	3,46 %	4,49 %	4,49 %	2,97 %	2,98 %	3,80 %	3,80 %
Investisseurs français	21,27 %	20,34 %	16,87 %	15,51 %	19,22 %	18,26 %	14,53 %	13,23 %	18,28 %	17,32 %	14,05 %	12,76 %
Actionnaires étrangers	13,76 %	13,76 %	9,99 %	9,99 %	16,70 %	16,70 %	11,53 %	11,53 %	21,28 %	21,28 %	14,54 %	14,54 %
Actionnaires individuels français	5,35 %	5,35 %	4,97 %	4,97 %	5,61 %	5,61 %	5,12 %	5,12 %	5,72 %	5,72 %	5,04 %	5,04 %
Autodétention	8,60 %	8,60 %			6,31 %	6,31 %			3,97 %	3,97 %		
	<b>50 912 138 ACTIONS</b>		<b>70 491 203 VOTES</b>		<b>49 951 826 ACTIONS</b>		<b>73 157 874 VOTES</b>		<b>49 951 826 ACTIONS</b>		<b>73 718 840 VOTES</b>	

Bien que la société soit contrôlée, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré et à la gestion de 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 2010, près de 5 000 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 17 150 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2010).

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 2010

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 42 464 actions, soit 0,09 % du capital.

**ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (€)	Prime d'émission (€)	Montants successifs du capital (€)
2006 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	38 780	116 340	2 052 227	51 056 460
2007 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	32 486	97 458	1 764 999	51 153 918
	Annulation d'actions	(91 120)	(273 360)	(7 719 631)	50 880 558
2008 Juin	Division du nominal par 3 (de 3 € à 1 €)	33 920 372			50 880 558
Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	31 580	31 580	581 463	50 912 138
2009 Mars	Annulation d'actions	(1 000 000)	(1 000 000)	(29 629 143)	49 912 138
Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	39 688	39 688	664 660	49 951 826
2010	Aucune modification du capital				49 951 826

**CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2010**

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 2008, 2009 et 2010.

## AUTORISATIONS FINANCIÈRES

### AUTORISATION D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET AUTRES VALEURS MOBILIÈRES

Type d'opération	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2010
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	05/10	07/11	10 000 000 €	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	05/10	07/11	Augmentation de capital : 5 000 000 € Émission de créances : 150 000 000 €	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	05/10	07/11	Augmentation de capital : 5 000 000 € Émission de créances : 150 000 000 €	-
Achat, par la société, de ses propres actions au cours maximum de 65 €	05/10	07/11	324 686 869 €	-
Annulation, par la société, de ses propres actions	05/10	07/11	10 % du capital nominal, soit 4 995 182 actions par périodes de 24 mois	-
Émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise	05/10	07/11	499 518 € de nominal, soit 499 518 actions	-
Options d'achat d'actions	05/10	07/11	1,3 % du capital nominal, soit 649 373 actions	412 592
Attribution d'actions gratuites	05/10	07/11	0,325 % du capital nominal à la date de l'opération	58 363

### AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

Suite aux autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées de 2009 et 2010 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre Conseil n'a acquis aucune action en 2010 et 1 153 549 actions ont été cédées lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 27,19 euros.

En outre, dans le cadre d'un contrat de liquidité, 264 329 actions ont été achetées et 279 525 actions ont été cédées.

Au 31 décembre 2010, la société détenait 1 980 698 actions propres, soit 3,97 % du capital social de la société, dont 1 976 737 au titre du contrat de rachat et 3 961 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 17 mai 2011 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

## 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 2010, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement, 963 000 actions, soit 1,93 % du capital et 2,61 %

des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions en direct, ce qui porte leur participation à 2,98 % du capital et 3,80 % 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 représentée, 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 soit leur secteur d'activité et son résultat.

En 2010, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 50,3 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions d'€)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
	50,3 *	33,5*	38,2*	33,3	25,7	29,2

\* Dont 2,9 millions d'euros de taxe sociale 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.

### 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.

Les options attribuées en 2010 sont soumises, pour le mandataire social pour moitié et pour les autres membres du Comité exécutif pour un tiers, à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle.

### 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).

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).

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Au 31 décembre 2010	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	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
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	1 387 356	1 389 573	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	5 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	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 d'options consenties <sup>(a)</sup>	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592
dont attribuées au Comité de direction	214 500	44 055	334 290	310 500	318 600	357 000	346 350	261 600	254 250	259 442
dont attribuées aux mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942
dont attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a)</sup>	145 200	43 230	237 600	210 000	222 000	234 000	234 000	104 400	72 900	57 600
Nombre d'attributaires à l'origine	76	645	103	111	110	111	109	395	111	144
Point de départ de l'exercice des options	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	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
<b>PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (en €) <sup>(a)</sup></b>	<b>27,88</b>	<b>25,15</b>	<b>24,24</b>	<b>31,67</b>	<b>28,00</b>	<b>29,33</b>	<b>44,00</b>	<b>38,35</b>	<b>28,05</b>	<b>53,86</b>
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	27,78	26,65	24,03	31,52	28,20	29,01	43,73	38,35	28,05	53,854
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	396 000	488 895	544 824	308 104	376 267	294 594	0	0	0	0
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	21 450	109 230	27 730	17 400	20 100	14 707	8 100	17 700	1 050	0
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER <sup>(a)</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39 596</b>	<b>213 596</b>	<b>158 333</b>	<b>280 497</b>	<b>571 050</b>	<b>988 200</b>	<b>370 250</b>	<b>412 592</b>

(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

<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>Actions de performance</b>	<b>Actions de performance</b>
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	451	0
<b>SOLDE D'ACTIONS ATTRIBUÉES OU RESTANT À ATTRIBUER</b>	<b>50 021</b>	<b>58 363</b>

# MARCHÉS DES TITRES, DIVIDENDES

## MARCHÉ DES TITRES

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Product d'Euronext.

## TRANSACTIONS DES DIX-HUIT DERNIERS MOIS

	Cours plus haut (en €)	Cours plus bas (en €)	Nombre de titres	Capitaux
			échangés	échangés (en milliers d'€)
			Moyennes quotidiennes	
<b>2009</b>	<b>40,53</b>	<b>16,44</b>	<b>89 441</b>	<b>2 494</b>
8	36,81	33,00	67 029	2 310
9	39,40	34,31	81 754	3 022
10	39,40	34,67	91 936	3 420
11	40,53	36,30	58 379	2 275
12	39,75	37,05	35 974	1 389
<b>2010</b>	<b>82,78</b>	<b>39,15</b>	<b>107 699</b>	<b>6 187</b>
1	48,88	39,15	111 363	5 040
2	48,90	43,25	88 513	4 120
3	52,19	46,52	87 449	4 300
4	58,35	49,48	103 359	5 510
5	58,99	49,20	235 978	13 140
6	57,89	52,55	112 001	6 130
7	59,70	51,85	115 819	6 610
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
<b>2011</b>				
1	82,15	70,06	163 259	12 440

Source : Euronext Paris.

## DIVIDENDES - PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2011 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire

depuis au moins le 31 décembre 2008 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 (en €)
<b>2005</b>		
Dividende	48 656 769	0,80000
Prime de fidélité	18 439 968	0,08000
<b>2006</b>		
Dividende	48 806 556	0,85000
Prime de fidélité	16 489 335	0,08500
<b>2007</b>		
Dividende	47 469 969	0,93333
Prime de fidélité	18 782 508	0,09333
<b>2008</b>		
Dividende	46 370 641	0,94000
Prime de fidélité	19 305 528	0,09400
<b>2009</b>		
Dividende	47 377 592	1,0400
Prime de fidélité	18 885 247	0,1040

Éléments ajustés suite à la division du nominal par 3 du 16 juin 2008.

Le montant du dividende net sur les résultats 2010, de 1,17 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2011. Le coupon sera détaché le 19 mai et la mise en paiement effectuée le 24 mai 2011.

## CONSULTATION DES DOCUMENTS **JURIDIQUES**

---

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société, situé Chemin du Petit-Bois, 69130 Écully, France.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

# 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 figurant en page 11 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 5 avril 2011



Le Président-Directeur Général  
Thierry de La Tour d'Artaise

# INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Attestation du responsable du document	163
Rapport de gestion	11-17, 121
Analyse des résultats, de la situation financière et des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	11-17, 121
Informations relatives à la structure du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce)	150-154
Informations relatives aux rachats d'actions (art. L. 225-211, al. 2, du Code de commerce)	136
États financiers et Rapports	59-134
Comptes annuels	117-132
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	133-134
Comptes consolidés	59-115
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	116

# TABLE DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>1 – PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>163</b>
<b>2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>56</b>
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1 Informations historiques	60-61
3.2 Informations intermédiaires	N/A
<b>4 – FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>19-25, 105-109</b>
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1 Histoire et évolution de la société	4-5
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	148
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	148
5.1.3. Date de constitution de la société	148
5.1.4. Siège social et forme juridique	148
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	11
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	16, 75-77
5.2.2. Principaux investissements en cours	16
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	N/A
<b>6 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1 Principales activités	75-77
6.1.1. Principaux produits	5
6.1.2. Principales activités	6
6.2 Principaux marchés	75-77
6.3 Événements exceptionnels	110
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	22
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1, 6-7
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
7.1 Description sommaire	113
7.2 Liste des filiales importantes	113-115
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	86-87
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	109
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1 Situation financière	11-17, 100-102
9.2 Résultat d'exploitation	15-16
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	79-80
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	13-14
9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	19-25
<b>10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	65, 90-93
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	64
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	100-102
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	100, 105-109
10.5 Sources de financement attendues	101
<b>11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>89</b>
<b>12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>18</b>
<b>13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>N/A</b>

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	36-42, 45
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	41
<b>15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	46-50
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	112
<b>16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	36-42
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	41
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	43
16.4 Gouvernement d'entreprise	36-58
<b>17 – SALARIÉS</b>	
17.1 Nombre de salariés	26-31, 78-79
17.2 Participations et stock-options	156-159
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	91, 156
<b>18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	151
18.2 Existence de droits de vote différents	149
18.3 Contrôle de l'émetteur	151-154
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	150, 152
<b>19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>111</b>
<b>20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1 Informations financières historiques	60-61
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	60-116, 118-132
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	60-116, 118-132
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	161
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	110-111
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1 Capital social	149
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	149
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	136, 151
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	153
21.2 Acte constitutif et statuts	148-149, 152
21.2.1. Objet social	148
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	44
21.2.3. Catégories d'actions	148-149
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	148-149
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	152
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	149
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	42
<b>22 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>N/A</b>
<b>23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>N/A</b>
<b>24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>162</b>
<b>25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>113-115, 124</b>

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

■ 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 ;

■ le Document de référence de l'exercice 2008 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 7 avril 2009, sous le numéro D. 09-0207. Les comptes consolidés figurent en pages 62 à 123 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 124-125 de ce document.



# AGENDA FINANCIER 2011

## 26 AVRIL APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières du 1<sup>er</sup> trimestre 2011

## 17 MAI À 14 H 30

Assemblée Générale des actionnaires

## 24 MAI

Païement du dividende

## 25 JUILLET À 21 H

Ventes et Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2011

## 24 OCTOBRE APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières des 9 mois 2011

*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](http://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, Olix Wirtinger - Gettyimages, Asia Images Group / collection Asiapix.

Conception & réalisation  Labrador +33 (0)1 53 06 30 80





Groupe SEB

Les 4 M - chemin du Petit Bois - BP 172

69134 Écully Cedex France

Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

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