



Résultats annuels 2025

Paris | 25 février 2026



Suivez le webcast de la réunion en cliquant [ici](#) ou sur www.groupeseb.com

AVERTISSEMENT

Ce document peut contenir des déclarations de nature prévisionnelle concernant l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe SEB. Ces anticipations s'appuient sur des hypothèses qui semblent raisonnables à ce stade mais sont dépendantes de facteurs exogènes tels que l'évolution des cours des matières premières, des parités monétaires, de la conjoncture économique et de la demande dans les grands marchés du Groupe ou l'effet des lancements de nouveaux produits par la concurrence.

Du fait de ces incertitudes, le Groupe SEB ne peut être tenu responsable pour d'éventuels écarts par rapport à ses anticipations actuelles qui seraient liés à la survenance d'événements nouveaux ou d'évolutions non prévisibles.

Les facteurs pouvant influencer de façon significative les résultats économiques et financiers du Groupe SEB sont présentés dans le Rapport Financier Annuel et Document d'Enregistrement Universel déposé chaque année à l'AMF. Le bilan et le compte de résultat inclus dans ce document sont extraits des états financiers consolidés au 31 décembre 2025 arrêtés par le Conseil d'administration de SEB SA en date du 24 février 2026. Les procédures d'audit sur ces comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification est en cours d'émission.

Ce document peut contenir des données chiffrées arrondies individuellement. Les calculs arithmétiques basés sur des données chiffrées arrondies, en euros ou en pourcentage, pourraient présenter des différences avec les sous-totaux.

01 Introduction

02 Éléments clés 2025

2.1 Ventes

2.2 Résultats et structure financière

2.3 ESG

03 Plan Rebond

04 Conclusion

05 Annexes

01

Introduction



Performance 2025 conforme aux objectifs revus en octobre

Lancement du plan Rebond



- > **Légère croissance organique des ventes**
- > Dans un environnement complexe, **marchés du Petit Equipement Domestique** toujours **résilients**
- > **Résultat en repli en 2025 :**
 - **Bonne croissance des ventes** en entretien des sols, soin du linge et articles culinaires, soutenue par l'**innovation** produits
 - **Croissance dynamique du e-commerce**, en particulier via notre DTC
 - Mais **fortes perturbations conjoncturelles** : devises, Amériques et Professionnel (impact - 120 M€ sur ROPA)
 - Et **accélération de la transformation de l'environnement** : *go-to-market*, activation digitale
- > Lancement en 2026 du **plan Rebond** pour renouer avec la **trajectoire de croissance rentable** du Groupe

Chiffres clés à fin décembre 2025

Chiffre d'affaires

8 169 M€

8 266 M€ en 2024

+ 0,3 % à tpc

ROPA

601 M€

802 M€ en 2024

- 201 M€ vs 2024

MOP

7,4 %

vs 9,7 % en 2024

Résultat net Part du Groupe

245 M€

232 M€ en 2024

422 M€ en 2024 hors amende ADLC*

Dette financière nette

2 342 M€

2 152 M€ hors amende ADLC**,

+ 226 M€ vs fin 2024

Dividende

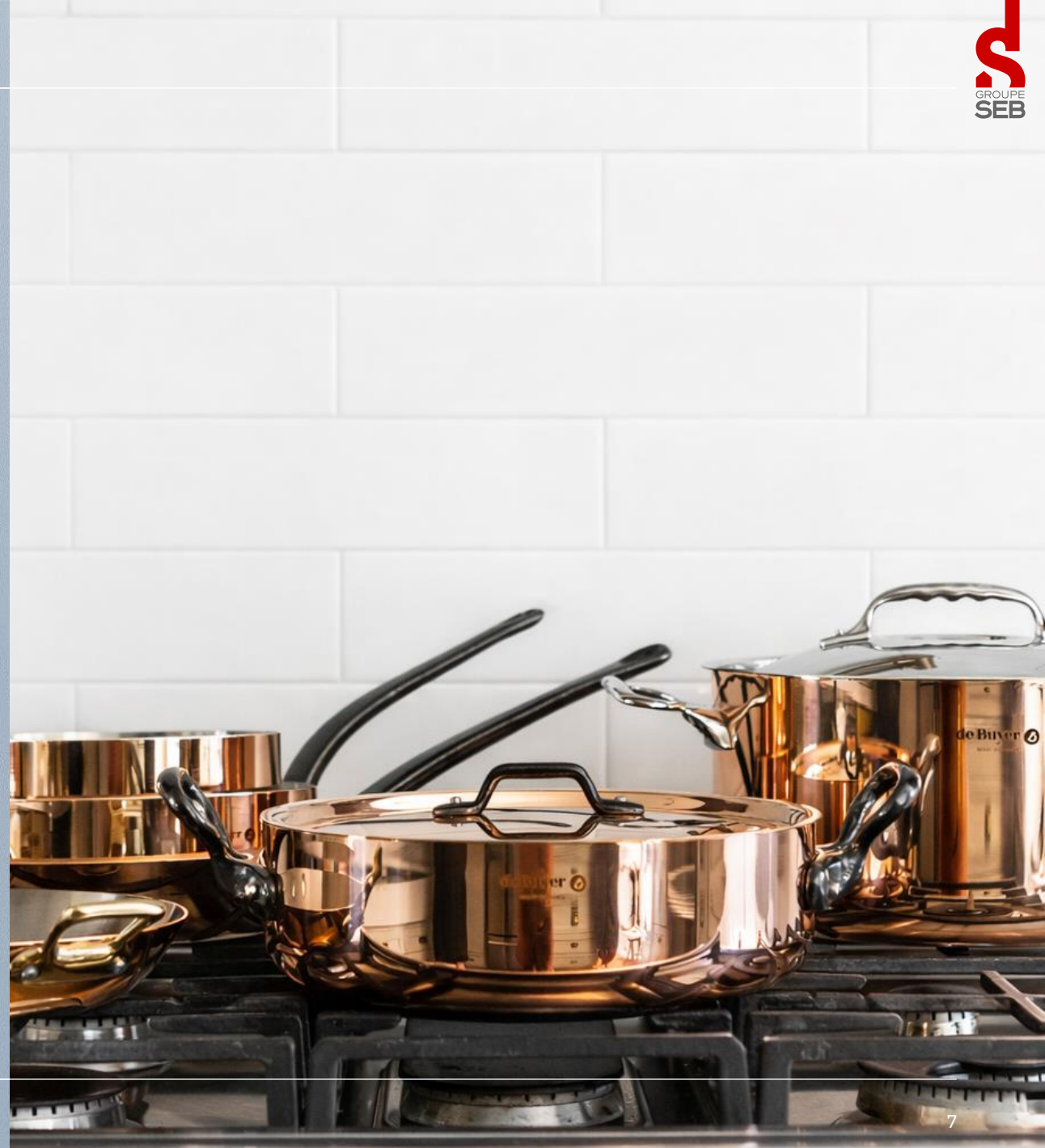
2,80 €

Stable vs 2024

Proposé à l'Assemblée
Générale du 12 mai 2026

02

Éléments clés 2025



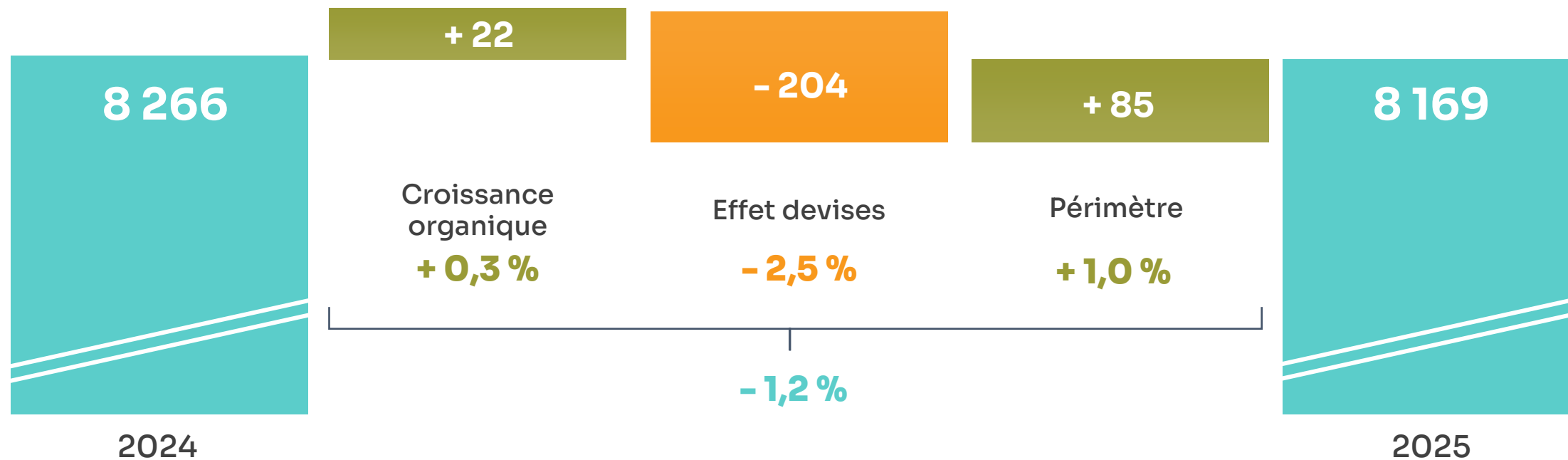
02.1

Ventes



Légère croissance organique des ventes en 2025

Ventes en M€



Chiffre d'affaires par activité

VENTES 8 169 M€

-1,2 % publié

+ 0,3 % tpc

Professionnel

995 M€

+ 2,1 %

- 5,9 % à tpc

Grand Public

7 175 M€

- 1,6 %

+ 1,1 % à tpc

265 M€

+ 6,7 %

- 0,1 % à tpc

2025

T4

2 240 M€

- 2,3 %

+ 1,0 % à tpc

Ventes 2025

Croissance organique en EMEA et en Asie

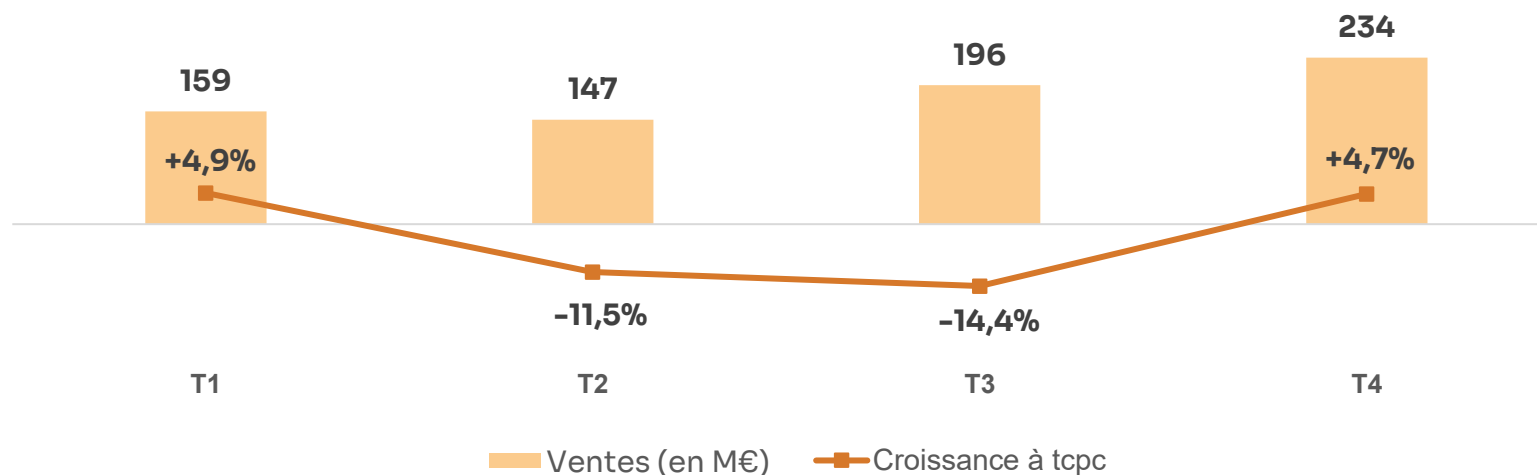
**EMEA****+ 2,0 %***+ 2,8 % hors LP***Grand Public****ASIE****+ 2,7 %****AMERIQUES****- 4,9 %***dont Am. du Nord -4,5%***PROFESSIONNEL****- 5,9 %**

Ventes 2025 : Amérique du Nord

T2/T3 : attentisme des clients lié aux droits de douane

T4 : normalisation progressive de l'activité

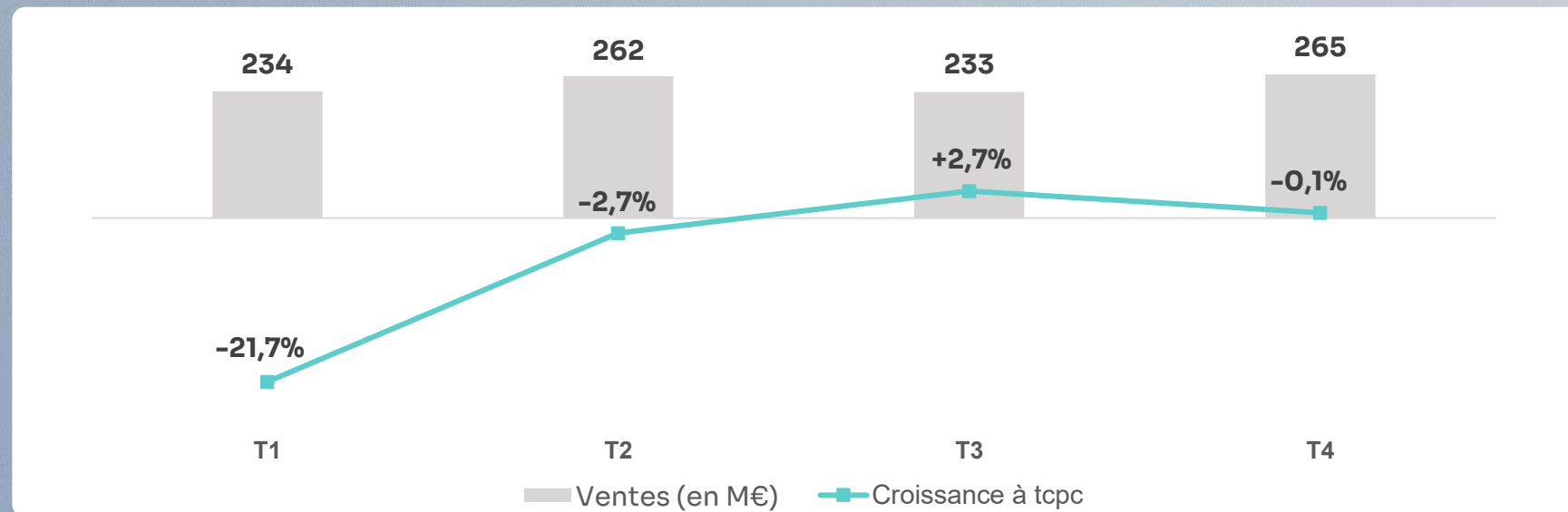
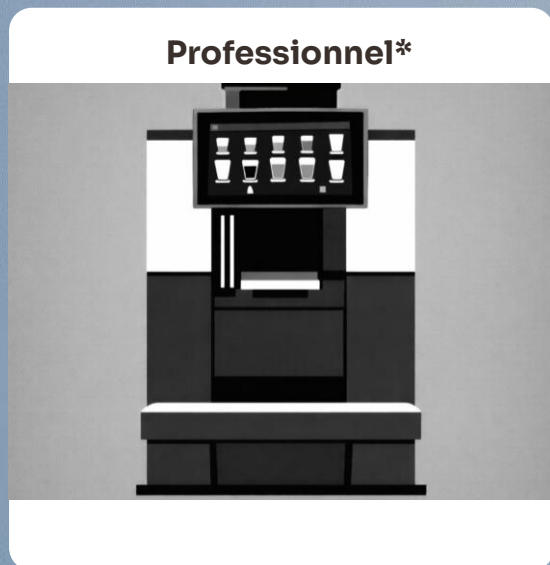
Amérique du Nord



Ventes 2025 : Professionnel

S1 : base de comparaison particulièrement élevée

S2 : stabilisation des ventes



Professionnel

Stabilisation au S2

Exercice 2025

995 M€

+ 2,1 %

- 5,9 % à tcpc



Au S1, baisse des ventes en Café Professionnel du fait d'une base de comparaison particulièrement élevée...

... stabilisation de la croissance organique au S2 avec :

- > Bonne dynamique de livraisons de machines en Allemagne et en Chine, et forte croissance des services
- > Croissance à 2 chiffres en Europe de l'Est et au Moyen-Orient
- > Tempérées par un attentisme des clients aux Etats-Unis

Intégration de La Brigade de Buyer

- > Croissance tirée par l'inox haut de gamme et les ventes en ligne

Professionnel

Lancement du nouveau hub Café Professionnel en Chine

Centre de R&D, centrale d'achats et unité de production

Etape-clé dans le développement stratégique des boissons professionnelles

- > **Construction** achevée en **2025**
- > **Production** en série depuis **début 2026**
- > Investissement d'environ **40 M€** en **1^{ère} phase**



Professionnel

1^{ers} modèles conçus et fabriqués à Shaoxing

WMF Elevation 10

50 tasses par jour



WMF Peak 50

80 tasses par jour



Expansion significative de nos capacités sur le segment *Small Businesses & Offices*

Grand Public

Performances hétérogènes, ventes en progression modérée

Exercice 2025

7 175 M€

- 1,6 %

+ 1,1 % à tcpc



Par géographie :

- > Progression modérée en EMEA : 11 marchés en croissance de plus de 5%, contreperformance en Allemagne
- > Retour à la croissance annuelle en Asie, et particulièrement en Chine
- > Amériques en repli, mais normalisation progressive en Amérique du Nord en fin d'année

Par ligne de produits :

- > Bonne dynamique en articles et ustensiles culinaires, en entretien des sols et en soin du linge, soutenue par l'innovation produits
- > Légère décroissance en électrique culinaire

Ventes en ligne en progression organique d'environ 10 %, notamment soutenue par le *Direct-to-Consumer*

Grand Public – EMEA

Ventes 2025

3 773 M€

+ 1,1 %

+ 2,0 % à tcpc

(+ 2,8 % à tcpc hors LP)

En M€	2025	% à tcpc
Europe occidentale	2 557	+ 1,0 %
Autres pays EMEA	1 216	+ 3,9 %

Europe de l'Ouest

- > Ventes en **croissance dans la quasi-totalité des marchés** en Europe de l'Ouest (dont France hors LP)
- > Performances en **Allemagne en dessous de nos attentes**
- > **Dynamique** toujours très positive en **articles culinaires** et **succès des innovations** en entretien des sols, soin du linge et *blending*
- > Des **catégories historiques moins dynamiques** (grills, multicuiseurs)
- > **Stabilité** des **parts de marché** au global

Autres pays EMEA

- > Croissance organique d'environ 10% en **Europe de l'Est**
- > **Progression** en **Turquie** portée par les **catégories clés** et **les ventes en ligne**
- > Perturbations en **Afrique** et au **Moyen-Orient** liées au **contexte géopolitique**

Grand Public – EMEA

Succès des innovations

Nouvelles catégories

Aspirateurs-laveurs

**100 M€ de ventes
en année 1**

Position #2 en année 1

Détacheurs textiles

**25 M€ de ventes
en année 1**

Position #2 en année 1

Nouveaux usages

Grand Public – EMEA

Succès des innovations

Nouvelles catégories



Nouveaux usages

Défroisseurs

90M€ de ventes
Croissance à 2 chiffres



Renforcement position #1

Grand Public – EMEA

Relance d'une catégorie historique : multicuiseur

2012 – 2024

Succès de la saga **Cookeo**



5M de produits vendus

Q4-2025

Relance de la catégorie



Sell-out Cookeo +10 % au Q4-25
vs -20 % sur 9M-25

Grand Public – EMEA

Articles culinaires : leadership multi-matériaux / revêtements



Grand Public – Amériques

Ventes 2025

1 048 M€

- 10,4 %

- 4,9 % à tpc

En M€	2025	% à tpc
Amérique du Nord	736	- 4,5 %
Amérique du Sud	312	- 5,9 %

Amérique du Nord

- > Effets directs et indirects de l'évolution **des droits de douane aux Etats-Unis**, dont attentisme des distributeurs
- > **Meilleur alignement *sell-in* et *sell-out* au T4**
- > **Consolidation des parts de marché** en articles culinaires et en soin du linge
- > **Mexique** : année volatile mais **accélération des ventes en ligne**

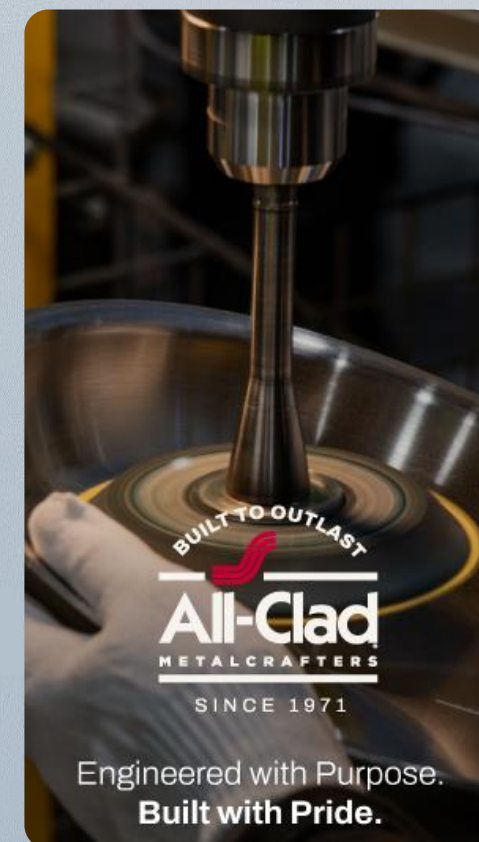
Amérique du Sud

- > **Fort impact** du phénomène climatique ***La Niña***, ventes de ventilateurs en retrait marqué, notamment au **Brésil**
- > **Performances très positives en Colombie**, dans toutes les catégories (hors ventilation)

Grand Public – Amériques

All-Clad : succès d'une marque locale et premium aux Etats-Unis

- > **Croissance des ventes : c. + 10 % / an** depuis 5 ans
- > **Leader en articles culinaires premium** sur le marché US
- > **Augmentation** de la production locale US de **plus de 50 %** depuis 3 ans
- > **Plan d'investissements capacitaires complémentaires en 2026-27**



Grand Public – Amériques

Croissance organique à 2 chiffres en Colombie



Grand Public – Asie

Exercice 2025

2 353 M€

- 1,5 %

+ 2,7 % à tcpc

En M€	2025	% à tcpc
Asie hors Chine	472	+ 2,5 %
Chine	1 881	+ 2,7 %

Asie hors Chine

- > Retour de la **croissance** au **Japon** et **bonne dynamique** en **Asie du Sud-Est**
- > **Performance en retrait** en **Corée** dans un contexte de marché difficile
- > **Succès** global des articles culinaires, croissance plus hétérogène en PEM

Chine

- > **Retour à la croissance organique** des ventes sur un marché globalement stable en 2025
- > **Leadership *online* et *offline*** en articles culinaires et électrique culinaire
- > **Succès des lancements** : cuiseurs à riz (bol inox), woks titane, défroisseurs
- > **Dynamisme du segment *online***, notamment *social commerce*

Grand Public – Asie

Supor : à l'avant-garde des mutations du commerce en ligne



Social Commerce

Essor très rapide en Chine

- > **25 % des ventes en ligne de Supor**, x3 depuis 2021
- > **Leadership en Chine**, notamment sur **Douyin (TikTok)**, en électrique culinaire et articles culinaires

Instant Retail

Développement déjà amorcé par Supor

- > Canal en **forte croissance en 2025**
- > **Supor marque #1** en électrique culinaire et articles culinaires

Développement **hors de Chine** :

- > Ouverture de **13 TikTok shops en 2025**

02.2

Résultats et structure financière



ROPA 2025 en retrait

2025

T4

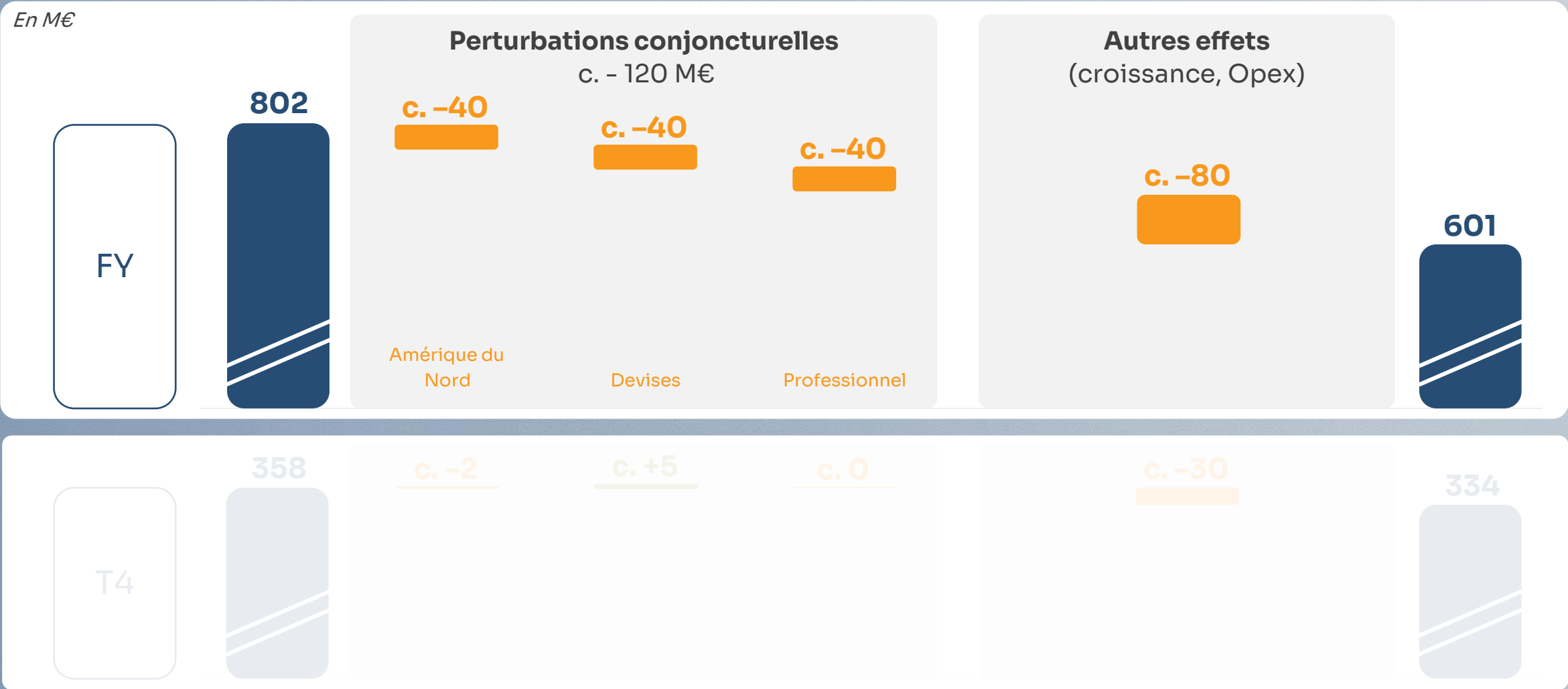
Résultat
Opérationnel
d'Activité

601 M€**- 25,0 %** vs 2024**334 M€****- 6,7 %** vs 2024

MOP

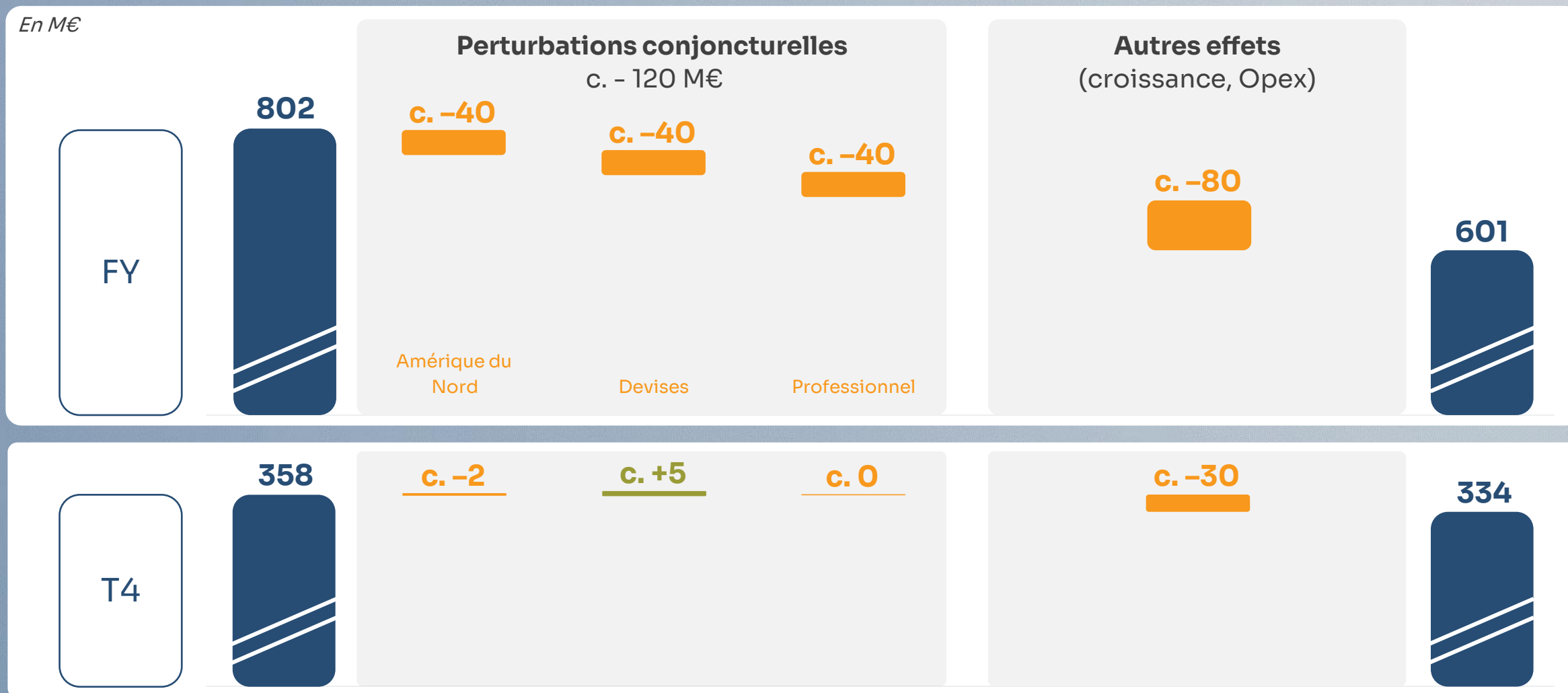
7,4 %**- 230 bps** vs 2024**13,3 %****- 80 bps** vs 2024

Une conjonction de divers facteurs sur l'année...



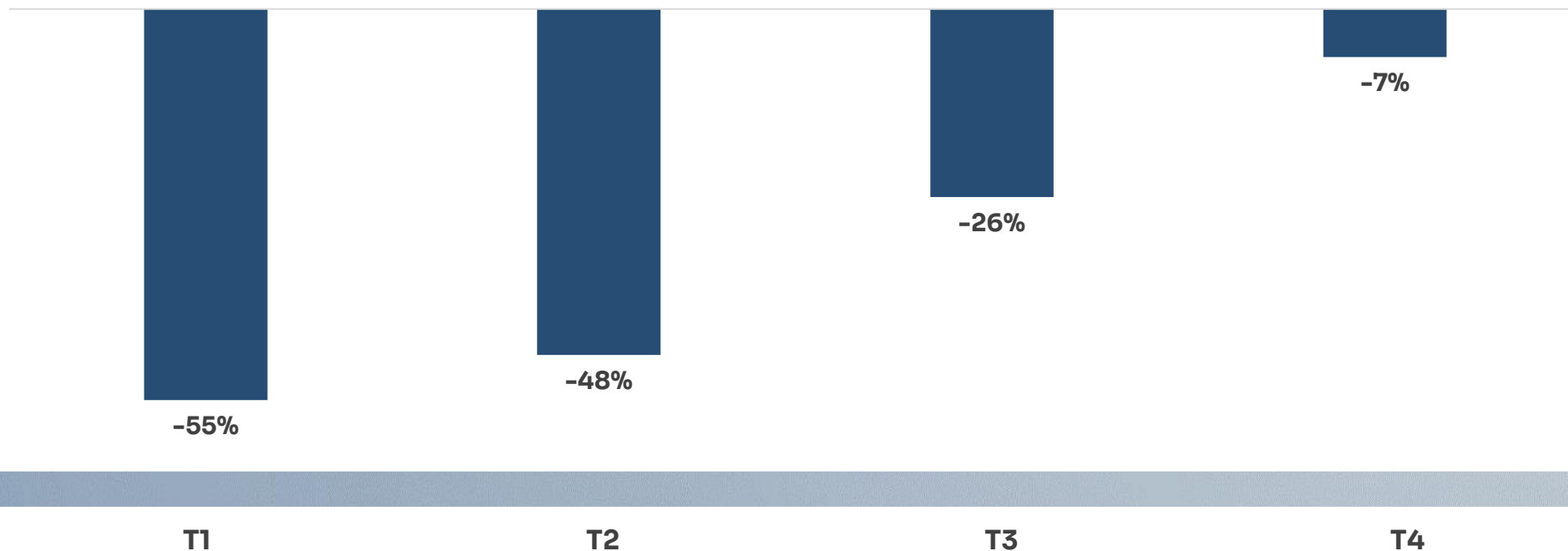
... avec des perturbations conjoncturelles s'estompant au T4

En M€



Un premier rattrapage sur le S2

Variation annuelle du
ROPA par trimestre
en 2025



Du ROPA au Résultat Net

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025
Chiffre d'affaires	8 266	8 169
ROPA	802	601
<i>MOP %</i>	<i>9,7 %</i>	<i>7,4 %</i>
Intéressement et participation	(33)	(18)
Autres produits et charges d'exploitation	(229)*	(81)**
Résultat d'exploitation	540	502
<i>Marge %</i>	<i>6,5 %</i>	<i>6,1%</i>
Résultat net part du Groupe	232	245
<i>En % CA</i>	<i>2,8 %</i>	<i>3,0 %</i>

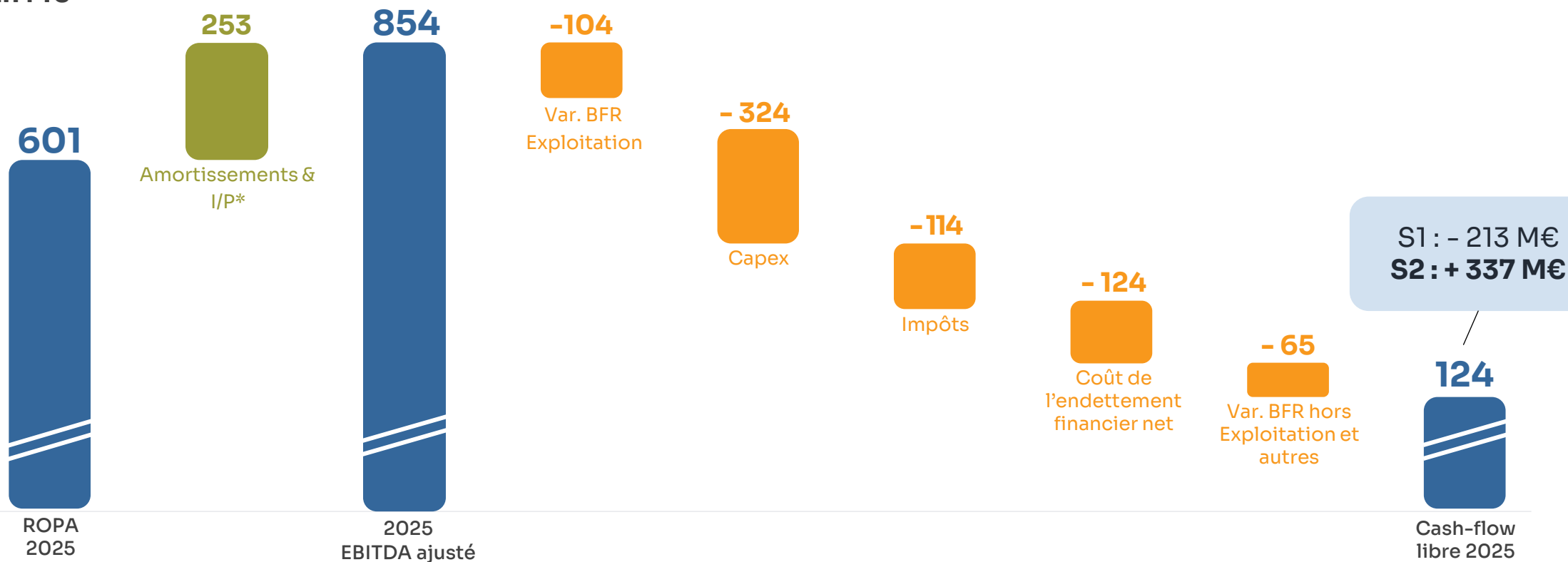
BFR net d'exploitation au 31 décembre 2025

	31/12/2024		31/12/2025	
	M€	% CA	M€	% CA
Stocks	1 646	19,9 %	1 632	20,0 %
Clients	886	10,7 %	938	11,5 %
Fournisseurs	- 1 144	- 13,8 %	- 1 082	- 13,2 %
<i>BFR net d'exploitation</i>	<i>1 388</i>	<i>16,8 %</i>	<i>1 488</i>	<i>18,2 %</i>

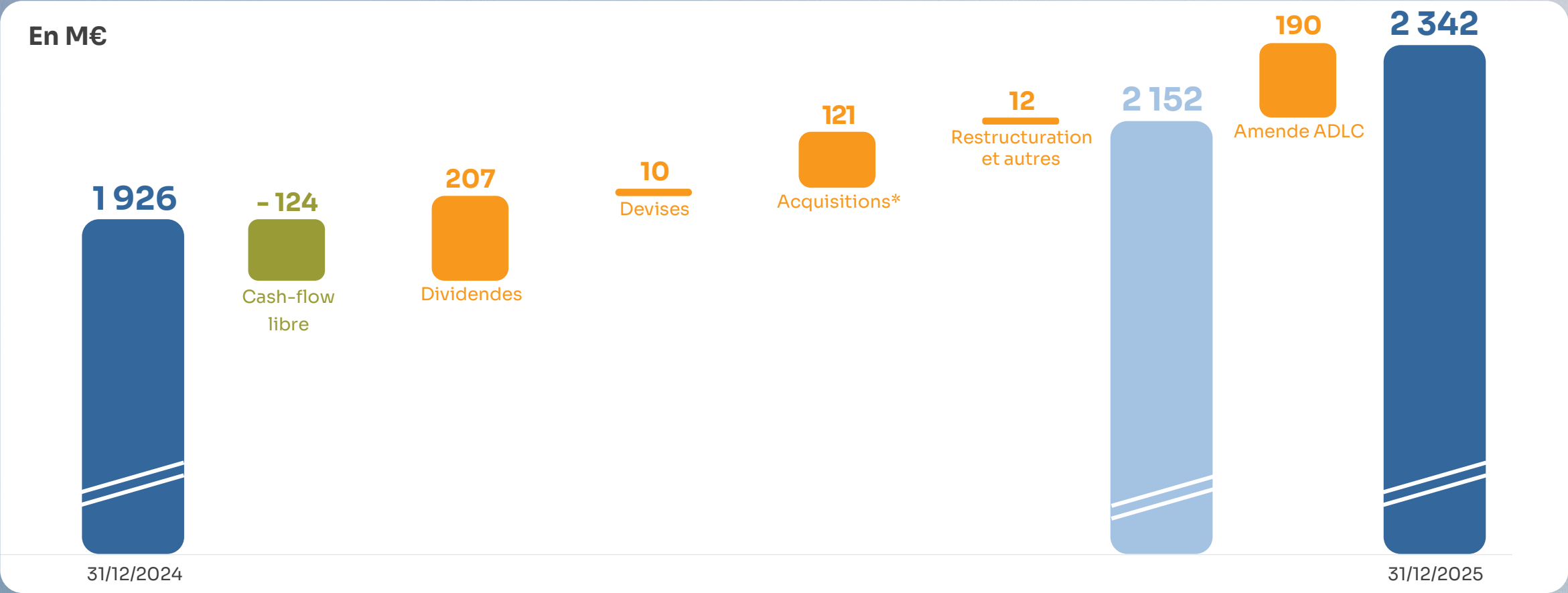
- > Stocks à fin décembre 2025 en ligne avec 2024
- > Persistance de l'impact des perturbations en Mer Rouge (0,6 pt en 2025 sur le BFR en % CA)
- > Effet de phasage sur les dettes fournisseurs

Génération de cash-flow libre

En M€

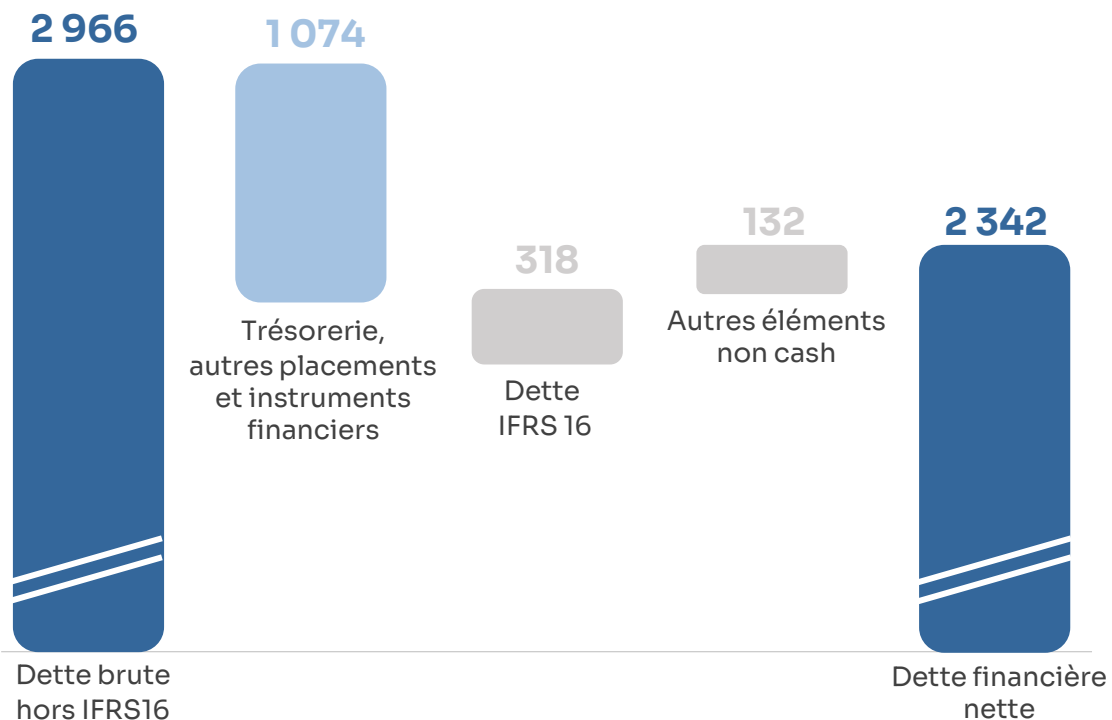


Evolution de l'endettement net



Structure financière solide

En M€



- > **Ratio de levier financier à 2,7 x**
(2,5 x hors amende ADLC)
- > **Flexibilité financière et allongement de la maturité moyenne de la dette**
 - Nouvelle émission obligataire de 500 M€ à 5 ans en juin
- > **Aucun covenant** sur l'endettement financier
- > **Plus de 2,5 Mds€ de liquidités disponibles**

02.3

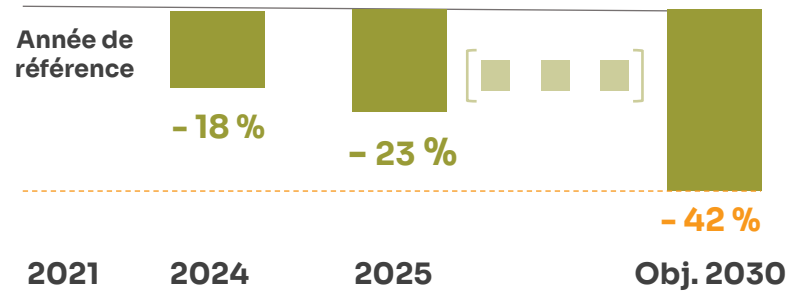
ESG



Avancées opérationnelles dans nos usines

Réduction de 42 % des GES d'ici 2030

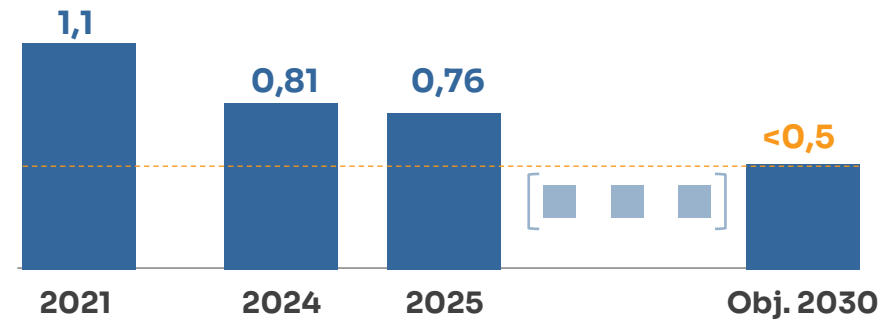
Scopes 1&2 (CO₂ eq.)



Eco-production

- > Déploiement de **panneaux solaires en Chine** en 2025 et 2026
- > Déploiement d'un outil de **management de l'énergie** poursuivi en 2025
- > Efficacité énergétique des équipements industriels (ex: presses à injecter)

Sécurité au travail (Accidents au travail, LTIR)



Prévention

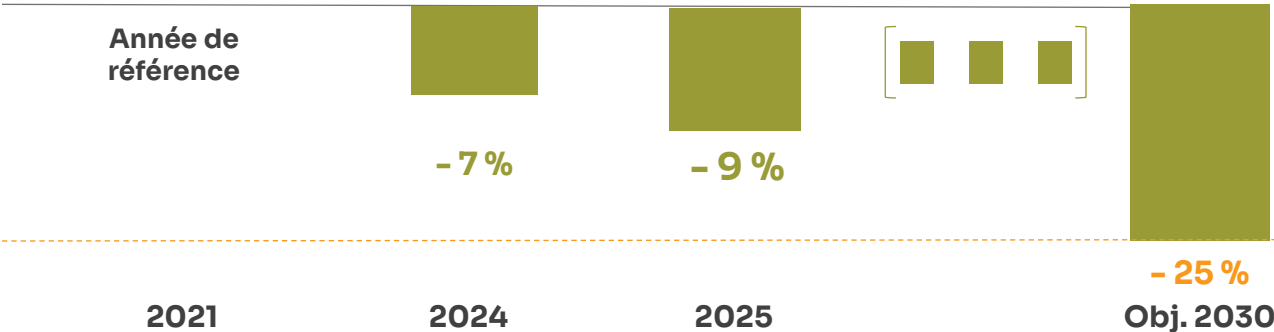
- > Programme de formation mondial « **Vigilance Partagée** » pour réduire durablement l'accidentologie
- > Déploiement international progressif : France, Allemagne (2024), Brésil, Colombie, US (2025)

Données 2025 non auditées

L'éco-conception pour contribuer à la décarbonation



Réduction de 25 % des émissions indirectes de GES d'ici 2030
Scope 3.1, 3.4, 3.11 (CO2 eq.)



Matériaux recyclés

- > **52% de matériaux recyclés** dans nos produits en **2025** (vs. 34% en 2021)
- > **Aluminium recyclé*** : 9 % en 2021 → **51 % en 2025** dont forte accélération chez **Supor**

Efficacité énergétique

- > Solutions de la **conception produit** (solutions techniques) à l'**usage** (solution d'économies d'énergie – mode éco)
- > Amélioration des facteurs d'émission des pays

Données 2025 non auditées

Une performance ESG reconnue et en amélioration

Standards ESG internationaux		Agences de notation extra-financières				
						
Climate change A- (2025)	82/100 Gold Top 5% (2025)	51/100 (2025)	Low risk / 18.3 (2025)	A (2025)	B- Prime (2024)	70/100 (2025)
Water A- (2025) NEW	vs 78/100 (2023)	vs 42/100 (2024)	vs Mid risk / 22.1 (2024)	vs BBB (2024)		vs 66/100 (2024)

03

Plan Rebond



Rappel – Une ambition moyen terme au service d'une mission

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

Grand Public

**RENFORCER NOS POSITIONS
DE LEADERSHIP**

Professionnel

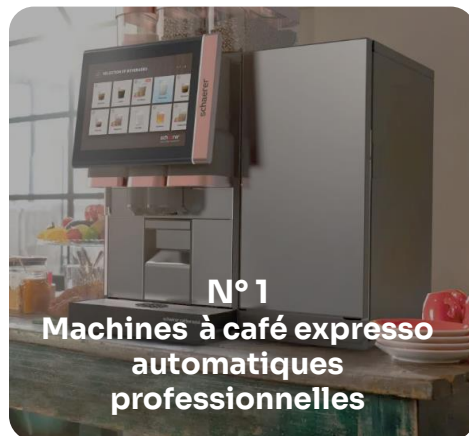
**DEVENIR UN ACTEUR
DE REFERENCE MONDIAL**

Nos facteurs clés de succès

Des positions de leader mondial

75%

des ventes 2025
réalisées sur des
marchés où le
Groupe est leader*



Des marques fortes

80% des ventes Grand Public 2025

Tefal

SUPOR

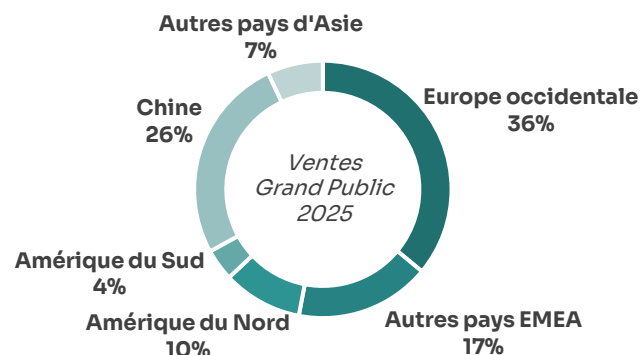
Moulinex

ROWENTA

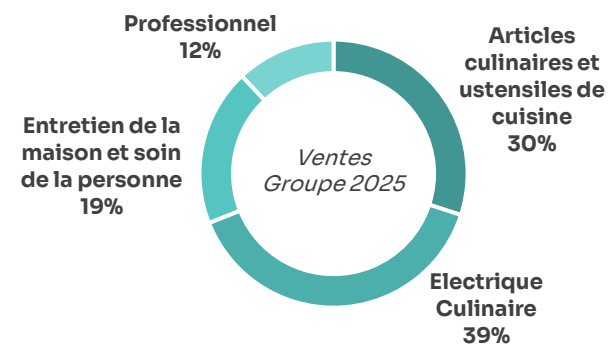
WMF

Nos facteurs clés de succès

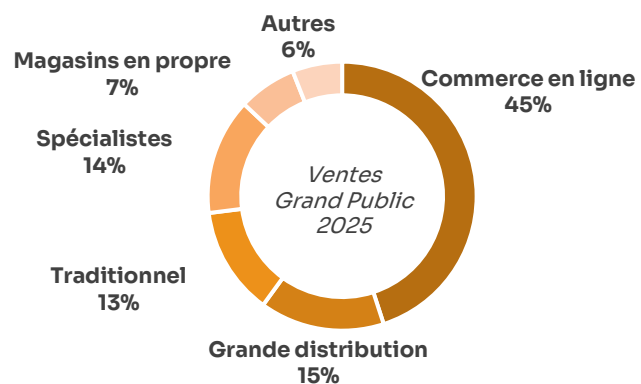
Présence mondiale



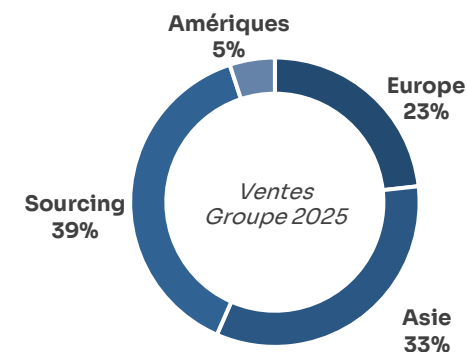
Large portefeuille produits



Excellence omnicanale



Empreinte industrielle diversifiée



Accélération de la transformation de notre environnement

Accélération de l'innovation

Cadence des lancements
Virilité des produits
Product-centric to Consumer Experience
Social First

Transformation des relations marques - consommateurs

Réseaux sociaux
Influenceurs, *User Generated Content*
Ratings & reviews
Data en temps réel

Mutation du *Go-to-Market*

E-commerce
DTC
Social Commerce
Omnicanalité

Importance croissante de la durabilité

Réparabilité et durée de vie
Efficacité énergétique
Reconditionnement, seconde vie

Enjeu de vitesse, pratiques marketing et moyens investis

Plan Rebond

Renouer avec notre trajectoire de croissance rentable

Réinventer notre modèle de croissance

Agir en leader de l'innovation en développant de nouveaux segments produits

Systématiser nos nouvelles pratiques marketing et e-commerce

Accélérer sur les segments les plus porteurs

Restaurer notre profitabilité

Simplifier nos organisations et modes opératoires

Accroître notre efficacité industrielle et achats

Réduire nos frais de structure

Renforcer l'engagement de nos parties prenantes

Nourrir la connexion et l'implication de nos consommateurs

Développer des innovations porteuses de sens et marques inspirantes

Nos collaborateurs au centre de cette transformation

Plan Rebond

Innovation & Développement Produits

**Lancements plus rapides
et innovations plus
impactantes**

- Accélérer l'innovation sur les axes à fort potentiel
- Nouvelles catégories ; nouveaux usages ; nouveaux consommateurs (Gen Z)
- Co-développement produit : consommateurs, partenaires
- Professionnel : montée en puissance du hub de Shaoxing

Exemples de KPI clés

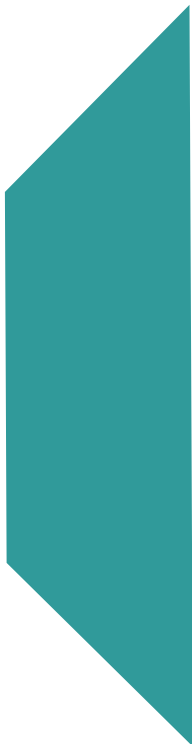
- **Accélération innovation : -1/3 temps de développement**
- **80 % des innovations clés > 4,5 ★**

Plan Rebond

Marketing Digital & E-commerce

Systématiser nouvelles pratiques de digital marketing

Accélérer les ventes en ligne

- 
- Focalisation des efforts sur réseaux sociaux et influenceurs
 - Accélération de la production de contenus ciblés, grâce à l'IA
 - Pilotage des investissements marketing digitaux par la data
 - Renforcement des ressources vers les ventes en ligne, notamment *DTC*

Exemple de KPI clés

- **Réseaux sociaux : investissements x3 (d'ici 2027-28)**
- **Vidéos influenceurs : vues x3 (d'ici 2027-28)**
- **Base de consommateurs actifs x2**

Plan Rebond

Leviers transversaux : IA, data & simplification

**Réduire la complexité
pour gagner en agilité
opérationnelle**

- Focus data et généralisation de l'utilisation de l'IA
- Simplification des gammes de produits
- Simplification de l'organisation et des process
- Réduction des achats indirects : massification et harmonisation des besoins

Exemple de KPI clés

- **Réduction de – 25 % à – 30 % des *SKUs***
- **c. – 5 % à – 6 % des achats indirects adressés**

Plan Rebond

200 M€ d'économies annuelles récurrentes à horizon 2027

c. 200 M€

Organisations

Achats
indirects

Economies annuelles
récurrentes visées

- > Objectif de **200 M€ d'économies annuelles récurrentes**, en rythme de croisière d'ici fin 2027
- > **3 axes d'économies :**
 - achats indirects
 - efficacité industrielle
 - frais de structure
- > Jusqu'à **2 100 postes concernés** à l'échelle mondiale, dont 1 400 postes en Europe incluant potentiellement 500 en France sur la base du volontariat
- > **Provisions P&L** essentiellement en **2026**, **décaissements** principalement sur **2027**
- > **Coût exceptionnel du plan** : 1x à 1,25x les économies annuelles récurrentes

04

Conclusion



Conclusion

Priorités et perspectives

Croissance du ROPA en 2026 et génération de cash-flow libre plus normative

Baisse du levier financier en 2026, avec pour objectif de le ramener dans les standards du Groupe, autour de 2x (hors acquisitions), à horizon 2027

Ambition moyen terme confirmée et confortée par notre modèle stratégique et la mise en œuvre du plan Rebond

Renouer avec notre **trajectoire historique en visant une croissance organique annuelle des ventes de 5 % et une marge opérationnelle de 10 %, pour ensuite tendre vers 11 %**

Questions / Réponses

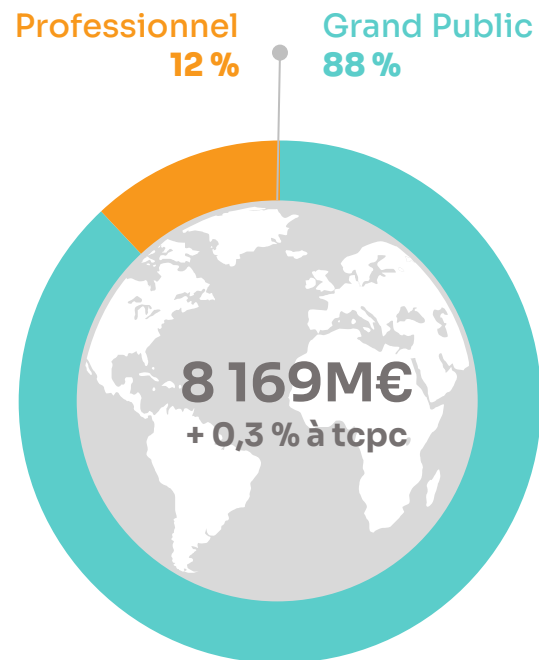
05

Annexes

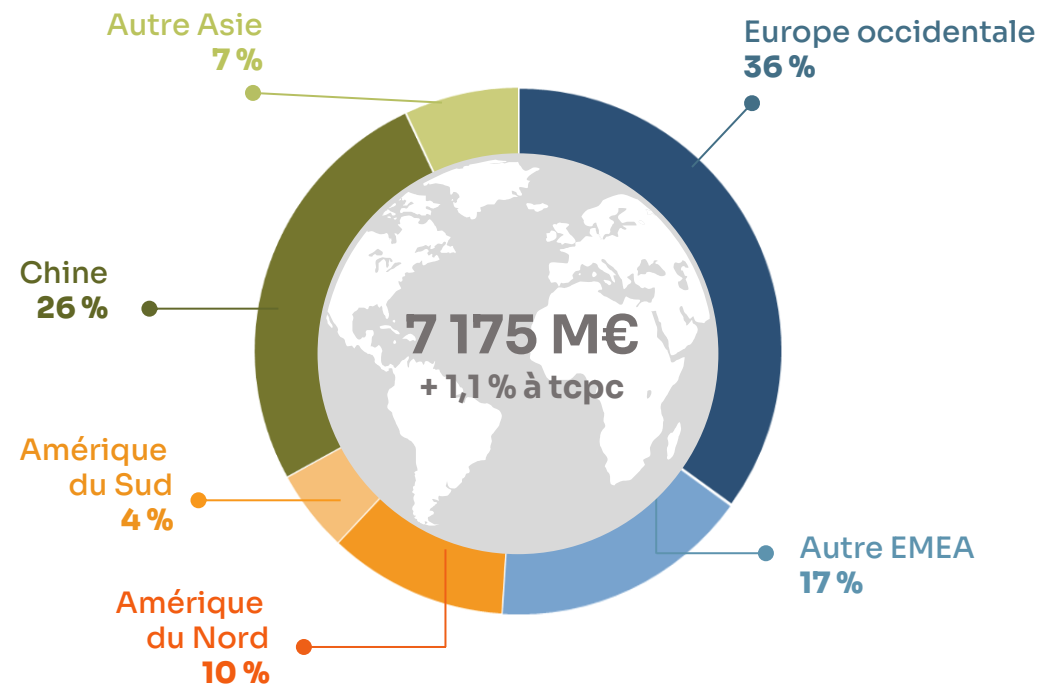


Total des ventes 2025 par région et activités

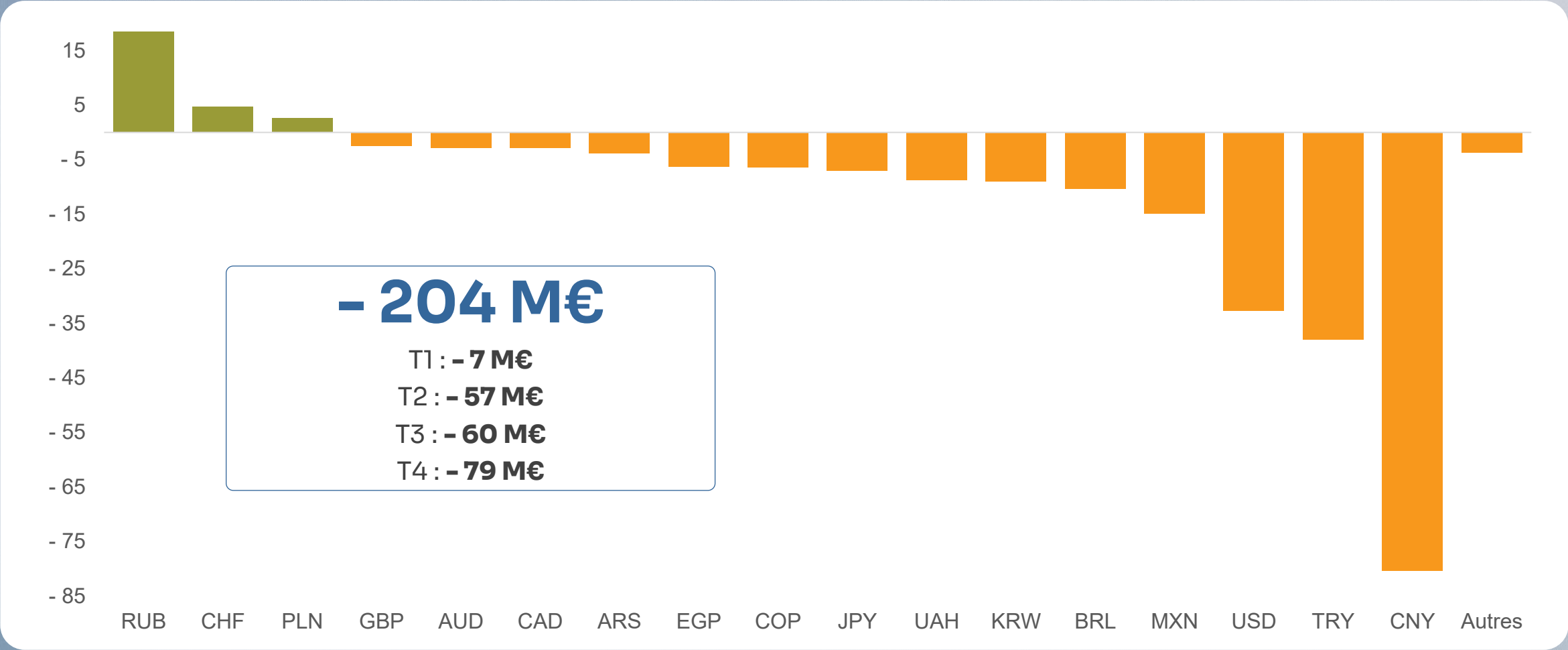
Ventes Groupe



Ventes Grand Public

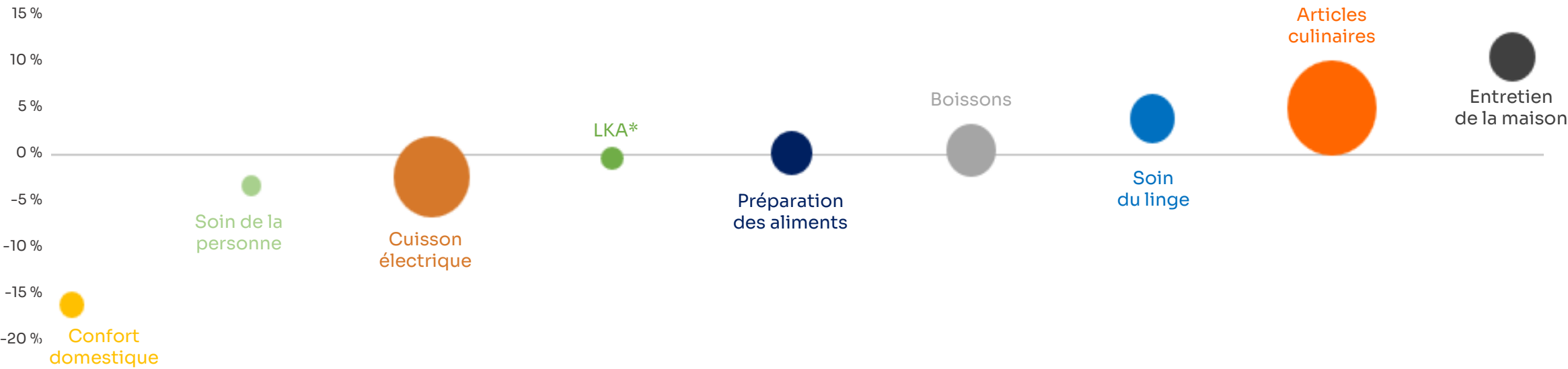


Appréciation globale de l'euro en 2025



Performance par ligne de produits

Gammes de produits Grand Public
variation des ventes 2025 vs 2024, à tpc



** Large Kitchen Appliances*

Ventes 2025 par zone géographique

En M€	2024	2025	Publié	2025 à tcpc	T4 25 vs 24 à tcpc
EMEA	3 733	3 773	+ 1,1 %	+ 2,0 %	+ 1,2 %
Europe occidentale	2 531	2 557	+ 1,0 %	+ 1,0 %	- 1,6 %
Autres pays	1 202	1 216	+ 1,1 %	+ 3,9 %	+ 7,8 %
AMERIQUES	1 170	1 048	- 10,4 %	- 4,9 %	+ 1,2 %
Amérique du Nord	815	736	- 9,7 %	- 4,5 %	+ 4,7 %
Amérique du Sud	354	312	- 11,9 %	- 5,9 %	- 7,8 %
ASIE	2 388	2 353	- 1,5 %	+ 2,7 %	+ 0,4 %
Chine	1 906	1 881	- 1,3 %	+ 2,7 %	+ 1,0 %
Autres pays d'Asie	483	472	- 2,1 %	+ 2,5 %	- 1,8 %
TOTAL Grand Public	7 291	7 175	- 1,6 %	+ 1,1 %	+ 1,0 %
Professionnel	975	995	+ 2,1 %	- 5,9 %	- 0,1 %
Groupe SEB	8 266	8 169	- 1,2 %	+ 0,3 %	+ 0,9 %

Ventes trimestrielles 2025

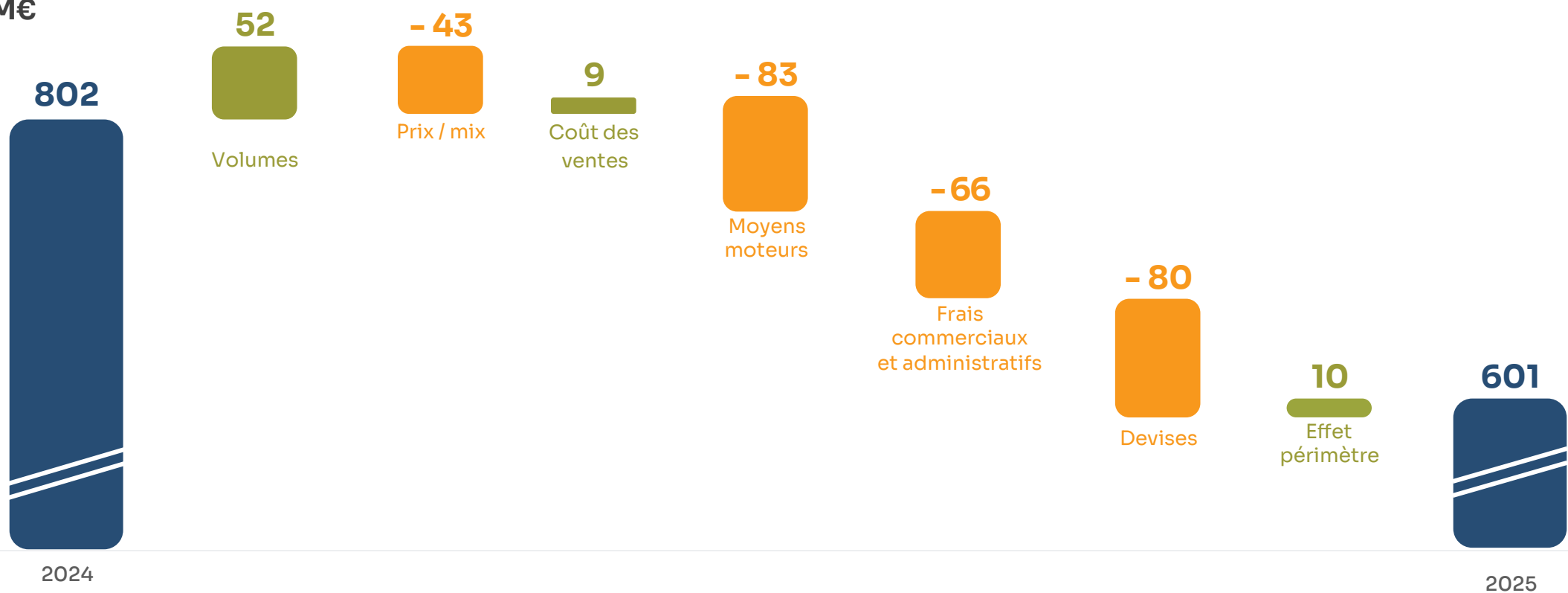
En M€	T1	T2	S1	T3	9M	T4	T4 2025 à tcpc	2025	Exercice 2025 à tcpc
EMEA	786	794	1592	886	2 478	1 295	+ 1,2 %	3 733	+ 2,0 %
Europe occidentale	515	550	1 066	606	1 672	885	- 1,6 %	2 557	+ 1,0 %
Autres pays	282	244	526	280	807	409	+ 7,8 %	1 216	+ 3,9 %
AMÉRIQUES	235	219	455	275	730	318	+ 1,2 %	1 048	- 4,9 %
Amérique du Nord	159	147	306	196	502	234	+ 4,7 %	736	- 4,5 %
Amérique du Sud	76	72	149	80	228	84	- 7,8 %	312	- 5,9 %
ASIE	639	566	1 205	521	1 726	627	+ 0,4 %	2 353	+ 2,7 %
Chine	525	451	976	412	1 388	492	+ 1,0 %	1 881	+ 2,7 %
Autres pays	114	115	229	109	338	135	- 1,8 %	472	+ 2,5 %
TOTAL Grand Public	1 672	1 580	3 251	1 683	4 934	2 240	+ 1,0 %	7 175	+ 1,1 %
Professionnel	234	262	496	233	730	265	- 0,1 %	995	- 5,9 %
Groupe SEB	1 906	1 842	3 748	1 916	5 664	2 506	+ 0,9 %	8 169	+ 0,3 %

Evolution trimestrielle des ventes 2025, à tcpc

En M€	T1 2025 à tcpc	T2 2025 à tcpc	S1 2025 à tcpc	T3 2025 à tcpc	9 mois 2025 à tcpc	T4 2025 à tcpc	Exercice 2025 à tcpc
EMEA	+ 2,5 %	+ 4,4 %	+ 3,5 %	+ 0,4 %	+ 2,4 %	+ 1,2 %	+ 2,0 %
Europe occidentale	+ 0,0 %	+ 6,8 %	+ 3,4 %	+ 1,0 %	+ 2,5 %	- 1,6 %	+ 1,0 %
Autres pays	+ 7,2 %	- 0,3 %	+ 3,6 %	+ 0,7 %	+ 2,1 %	+ 7,8 %	+ 3,9 %
AMÉRIQUES	+ 0,1 %	- 10,5 %	- 5,5 %	+ 10,3 %	- 7,3 %	+ 1,2 %	- 4,9 %
Amérique du Nord	+ 4,9 %	- 11,5 %	- 3,9 %	+ 14,4 %	- 8,3 %	+ 4,7 %	- 4,5 %
Amérique du Sud	- 8,3 %	- 8,4 %	- 8,3 %	+ 1,5 %	- 5,2 %	- 7,8 %	- 5,9 %
ASIE	+ 4,2 %	+ 3,6 %	+ 3,9 %	+ 3,0 %	+ 3,6 %	+ 0,4 %	+ 2,7 %
Chine	+ 3,5 %	+ 3,2 %	+ 3,4 %	+ 3,5 %	+ 3,4 %	+ 1,0 %	+ 2,7 %
Autres pays	+ 7,7 %	+ 4,9 %	+ 6,3 %	+ 1,0 %	+ 4,4 %	- 1,8 %	+ 2,5 %
TOTAL Grand Public	+ 2,8 %	+ 1,6 %	+ 2,2 %	- 0,8 %	+ 1,2 %	+ 1,0 %	+ 1,1 %
Professionnel	- 21,7 %	+ 3,5 %	- 9,6 %	- 4,1 %	- 7,9 %	- 0,1 %	- 5,9 %
Groupe SEB	- 0,6 %	+ 1,9 %	+ 0,6 %	- 1,2 %	+ 0,0 %	+ 0,9 %	+ 0,3 %

Construction du ROPA en 2025

En M€



Compte de résultat détaillé

(en millions d'euros)	2024	2025
Chiffre d'affaires	8 266	8 169
Frais opérationnels	(7 464)	(7 568)
ROPA	802	601
Intéressement et participation	(33)	(18)
Autres produits et charges d'exploitation	(229)	(81)
Résultat d'exploitation	540	502
Résultat financier	(120)	(132)
Résultat avant impôt	420	370
Impôt sur les résultats	(138)	(87)
Part des minoritaires	(51)	(38)
Résultat net part du groupe	232	245

Bilan simplifié

(en millions d'euros)	2024	2025
Actif immobilisé	4 875	4 875
Besoin en fonds de roulement d’exploitation	1 388	1 488
Total des actifs à financer	6 264	6 363
Fonds propres	3 540	3 477
Provisions non courantes	492	281
Autres actifs et passifs court terme	305	263
Dettes financières nettes	1 926	2 342
Total des financements	6 264	6 363

Tableau de flux simplifié

(en millions €)

	31/12/2024	31/12/2025
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	232,0	244,6
Dotation aux amortissements et provisions	467,6	275,6
Résultat part des minoritaires	50,7	38,1
Variation des éléments de BFR	(233,6)	(104,2)
Autres éléments d'exploitation	15,8	(249,7)
Trésorerie provenant de l'exploitation	532,5	204,4
Investissements nets (yc investissements financiers)	(268,1)	(230,1)
Variation de périmètre	(93,0)	(65,4)
Trésorerie affectée à des opérations d'investissement	(361,1)	(295,5)
Variation de l'endettement	(325,1)	312,6
Transaction entre actionnaires et mouvements d'actions propre	(73,3)	1,6
Dividendes versés	(193,9)	(206,7)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(592,3)	107,5
Effet change	5,8	(34,4)
Variation de la trésorerie nette	(415,1)	(18,0)

Glossaire

A taux de change et périmètre constants (à tcpc) – Organique

Les montants et les taux de croissance à taux de change et périmètre constants (ou organiques) de l'année N par rapport à l'année N-1 sont calculés :

- en utilisant les taux de change moyens de l'année N-1 sur la période considérée (année, semestre, trimestres)
- sur la base du périmètre de consolidation de l'année N-1.

Cette pratique concerne essentiellement les ventes et le Résultat Opérationnel d'Activité.

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) est le principal indicateur de performance du Groupe SEB. Il correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels, à savoir, du coût des ventes, des frais d'innovation (R&D, marketing stratégique, design), de la publicité, de marketing opérationnel et des frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation, ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

Programme de fidélisation (LP)

Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer des offres promotionnelles sur une catégorie de produits aux consommateurs fidèles accumulant plusieurs passages en caisse sur une courte période. Ces programmes promotionnels permettent aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins, et à nos consommateurs d'accéder à nos produits à des prix préférentiels.

Sell-in (ventes)

Ventes réalisées auprès de nos clients (distributeurs).

Sell-out (reventes)

Ventes effectuées par les distributeurs aux consommateurs.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation, auquel on ajoute les amortissements et les dépréciations opérationnels

Cash-flow libre

Le cash-flow libre correspond à l'EBITDA ajusté, après prise en compte de la variation en fonds de roulement d'exploitation, des investissements récurrents (CAPEX), des impôts et frais financiers ainsi que d'autres éléments non opérationnels.

Dette financière nette

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Agenda

Événements - 2026

23 avril | après bourse

Ventes et informations financières du 1^{er} trimestre 2026

12 mai | 14h30

Assemblée Générale

22 juillet | après bourse

Ventes et résultats du 1^{er} semestre 2026

22 octobre | après bourse

Ventes et informations financières des 9 mois 2026

Contacts

Relations Analystes / Investisseurs

Groupe SEB
Direction des Relations Investisseurs
et de la Communication Financière

Raphaël Hoffstetter
Guillaume Baron

rhoffstetter@groupeseb.com
gbaron@groupeseb.com

Tel : +33 (0) 4 72 18 16 04
comfin@groupeseb.com

www.groupeseb.com

Presse

Groupe SEB
Direction de la
Communication Corporate

Cathy Pianon
Marie Leroy

presse@groupeseb.com

Tél. : +33 (0) 6 79 53 21 03
Tél. : +33 (0) 6 76 98 87 53

Image Sept

Caroline Simon
Claire Doligez
Isabelle Dunoyer de Segonzac

caroline.simon@image7.fr
cdoligez@image7.fr
isegonzac@image7.fr

Tel: +33 (0) 1 53 70 74 48