GROUPE SEB

Document d'Enregistrement Universel
& Rapport financier annuel
2025

Sommaire

Messages	**2**
Profil	**4**
Stratégie	**6**
Innovation	**8**
RSE	**10**
Gouvernance	**14**
Performance	**16**

1 Présentation du Groupe RFA 19

1.1	Histoire et organisation	20
1.2	Secteur d'activité	24
1.3	Stratégie et création de valeur	27
1.4	Ambition RSE à horizon 2030	41
1.5	Perspectives à moyen terme	60

2 Facteurs et gestion des risques 61

2.1	Dispositif de maîtrise des risques	62
2.2	Facteurs et gestion des risques	66

3 Gouvernance d'entreprise 77

3.1	Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	78
3.2	Organisation des pouvoirs	78
3.3	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	79
3.4	Organes de direction du Groupe	108
3.5	Rapport sur les rémunérations	110

4 Rapport de durabilité 131

4.1	Informations générales	132
4.2	Informations environnementales	154
4.3	Informations sociales	201
4.4	Informations en matière de gouvernance	238
4.5	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de la société SEB S.A.	242
4.6	Plan de vigilance	246

5 Commentaires sur l'exercice RFA 259

5.1	Faits marquants	260
5.2	Commentaires sur les ventes consolidées	262
5.3	Commentaires sur les résultats consolidés	266
5.4	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	267
5.5	Événements postérieurs à la clôture	268

6 Comptes consolidés RFA 269

6.1	États financiers	270
6.2	Notes sur les comptes consolidés	274
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	331
6.4	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	335

7 Comptes sociaux 337

7.1	États financiers	338
7.2	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	340
7.3	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	355
7.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	356

8 Informations sur la société et le capital RFA 359

8.1	Renseignements sur la société	360
8.2	Renseignements sur le capital	362
8.3	Autorisations financières	367
8.4	Actionnariat des salariés	369
8.5	Marché des titres, dividende	371
8.6	Relations avec les investisseurs	372

9 Assemblée générale 373

9.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026	374
9.2	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026 RFA	375
9.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	391

10 Informations complémentaires 393

10.1	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel RFA	394
10.2	Responsables du contrôle des comptes et honoraires RFA	394
10.3	Information réglementée 2025	395

11 Annexes 397

Glossaire	398
Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	401
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	403

Les éléments constitutifs du Rapport financier annuel, tels que prévus à l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier, sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

GROUPE SEB

Document d'Enregistrement Universel
& Rapport financier annuel
2025

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 26 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2025 qui a été établie en XHTML et qui est disponible sur les sites internet de l'AMF (www.amf-france.org) et du Groupe SEB (www.groupeseb.com).

MESSAGE
Thierry de La Tour d'Artaise
Président du Conseil d'administration

“L'année 2025 aura été marquée par une accélération de la transformation de notre environnement économique et industriel. En dehors des perturbations géopolitiques, 2025 aura montré une évolution forte de notre industrie. Les modes d'achat continuent d'évoluer avec l'essor du e-commerce, de la vente directe et du social commerce, tandis que la relation entre les marques et les consommateurs devient toujours plus directe et interactive. Dans le même temps, la concurrence internationale reste intense, portée par de nouveaux modèles combinant innovation technologique, marketing digital et rapidité d'exécution.
Dans ce contexte en mouvement, le Groupe SEB peut s'appuyer sur un modèle solide, une longue expérience industrielle et une capacité reconnue à s'adapter aux évolutions de son marché.

Pour accompagner ces transformations et préparer la prochaine phase de notre développement, nous avons engagé une évolution de notre organisation et de nos pratiques. Notre objectif est clair : renforcer nos investissements marketing, poursuivre les investissements dans notre outil industriel et optimiser nos coûts de fonctionnement. C'est tout le sens du plan Rebond, qui vise à concentrer nos ressources sur les priorités créatrices de valeur et à inscrire durablement le Groupe SEB dans une trajectoire de croissance rentable et durable. Je sais pouvoir compter sur la qualité de nos équipes, la force de nos marques et notre savoir-faire industriel pour relever ces défis avec confiance.

Dans cette dynamique, nous avons réalisé début 2025 l'acquisition de La Brigade de Buyer, une opération qui illustre notre ambition de renforcer notre leadership sur les segments professionnel et premium, en France comme à l'international. Ce groupe réunit des marques emblématiques telles que de Buyer, Sabatier et 32 Dumas née en 1532, reconnues pour leur savoir-faire d'excellence auprès des professionnels et des passionnés de gastronomie. Cette acquisition s'inscrit dans une stratégie engagée depuis plusieurs années : après notre entrée sur le marché du café professionnel avec WMF en 2016, La Brigade de Buyer marque une nouvelle étape dans le développement de notre présence sur les marchés professionnels.

“Dans un environnement en mutation rapide, le Groupe SEB avance avec confiance, porté par la solidité de son modèle, sa capacité d'innovation et l'engagement de ses collaborateurs.”

Parallèlement, nous poursuivons avec détermination nos engagements en matière de responsabilité sociétale. En 2024, nous avons aussi présenté notre feuille de route « Agir pour mieux vivre », qui fixe des objectifs ambitieux à horizon 2030. Les premiers résultats sont encourageants et confirment notre position de leader sur ces enjeux. Parmi les initiatives marquantes, nous avons inauguré à Is-sur-Tille notre nouvelle activité de reconditionnement, faisant du Groupe SEB le premier industriel français du petit équipement domestique à mettre en place un système intégré de ce type. Nous avons également lancé la première filière mondiale de collecte et de recyclage d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Notre ambition est de collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici 2027 afin de les transformer en nouveaux produits, grâce notamment à notre partenariat avec La Poste, dont le réseau de proximité constitue un atout précieux. Dans un contexte de crises multiples, le Groupe SEB fait bloc et agit avec détermination. Au-delà du plan Rebond, l'ensemble des salariés est pleinement mobilisé pour retrouver rapidement la trajectoire habituelle de croissance rentable du Groupe. Porté par ses marques, sa capacité d'innovation et son excellence industrielle, SEB prépare déjà l'avenir.

Je tiens à remercier nos actionnaires pour leur confiance et leur soutien dans cette dynamique. ”

INTERVIEW
Stanislas de Gramont
Directeur Général

Quel bilan tirez-vous de 2025 ?
Dans un environnement resté complexe, le Groupe SEB enregistre en 2025 une légère croissance organique de ses ventes, mais un repli marqué de sa rentabilité, reflet d'un exercice difficile. L'année 2025 confirme la solidité et la capacité d'adaptation du Groupe SEB dans un environnement particulièrement exigeant. Malgré de fortes perturbations conjoncturelles – droits de douane aux États-Unis, volatilité des devises et historique élevé en Professionnel –, le Groupe enregistre une croissance organique de ses ventes à 8 169 M€ (+0,3 % à taux de change et périmètre constants).
Au-delà des chiffres, 2025 marque une étape importante dans la transformation de notre industrie. Les marchés du Petit équipement domestique ont démontré leur résilience, portés par une dynamique d'innovation soutenue.
Les lancements du Groupe en entretien des sols, en soin du linge et en articles culinaires ont rencontré un fort succès. Nous avons également accéléré de manière décisive sur les nouveaux canaux de distribution. Le e-commerce poursuit sa progression à un rythme soutenu (+10 %), avec une montée en puissance de nos ventes directes. En Chine, Supor illustre pleinement cette transformation, avec 25 % de ses ventes online réalisées via le social commerce. Cette dynamique confirme la pertinence de nos investissements dans les plateformes digitales, avec notamment le déploiement de 13 TikTok Shops dans le monde en 2025.
Par ailleurs, la reconnaissance de nos engagements ESG par des organismes internationaux de référence : EcoVadis (82/100, niveau Or, Top 5 %) et CDP (double score "A-" sur le Climat et l'Eau), vient renforcer la crédibilité de notre trajectoire de création de valeur durable.

Au niveau régional, quelles performances enregistre le Groupe SEB ?
Nos performances régionales illustrent la robustesse et la diversification de notre modèle. En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, la dynamique est globalement positive, avec onze marchés en croissance supérieure à 5 %, traduisant la solidité de nos positions et la pertinence de notre stratégie. En Europe occidentale, nous avons non seulement préservé nos parts de marché, mais également relancé certaines catégories, à l'image des multicuiseurs avec le lancement de Cookeo Infinity. Les zones d'Europe de l'Est et du Moyen-Orient confirment leur potentiel, notamment sur le Café professionnel, avec une croissance à deux chiffres au second semestre. L'Asie affiche un retour à la croissance en 2025, porté notamment par la Chine, dans un marché se stabilisant.
Aux États-Unis, dans un environnement marqué par les effets directs et indirects de l'évolution des droits de douane, nous avons renforcé nos positions sur les segments premium, notamment avec All-Clad, soutenu par des investissements industriels ciblés qui confirment notre volonté d'ancrage local.

En 2026, vous engagez le plan Rebond. Pourquoi ?
Le plan Rebond est une démarche volontariste, tournée vers l'avenir. Il vise à accélérer notre transformation pour capter pleinement les opportunités de croissance offertes par l'évolution de notre industrie. Notre ambition est de revenir à une trajectoire de croissance organique annuelle des ventes de 5 % et une marge opérationnelle de 10 %, pour ensuite tendre vers 11 %. Pour y parvenir, nous activons quatre leviers clés : intensifier notre capacité d'innovation avec des produits toujours plus différenciants ; renforcer nos investissements marketing pour accroître la visibilité et la désirabilité de nos marques ; accélérer notre développement dans le e-commerce et les canaux directs ; et améliorer en continu notre efficacité opérationnelle et notre agilité. Ce plan s'accompagne d'un programme d'optimisation des coûts de 200 M€ à horizon 2027, destiné à soutenir durablement notre compétitivité.
Dans un contexte exigeant, je tiens à saluer l'engagement remarquable de nos équipes.
C'est grâce à leur mobilisation que nous abordons cette nouvelle phase avec confiance et détermination.

" Avec le plan Rebond, nous accélérons notre transformation pour renforcer durablement notre leadership et notre performance. "

Un **leadership mondial**

Le Groupe SEB occupe une position de leadership sur le marché du Petit Équipement Domestique. Il est également leader en café professionnel* et s'est récemment développé dans le culinaire professionnel.

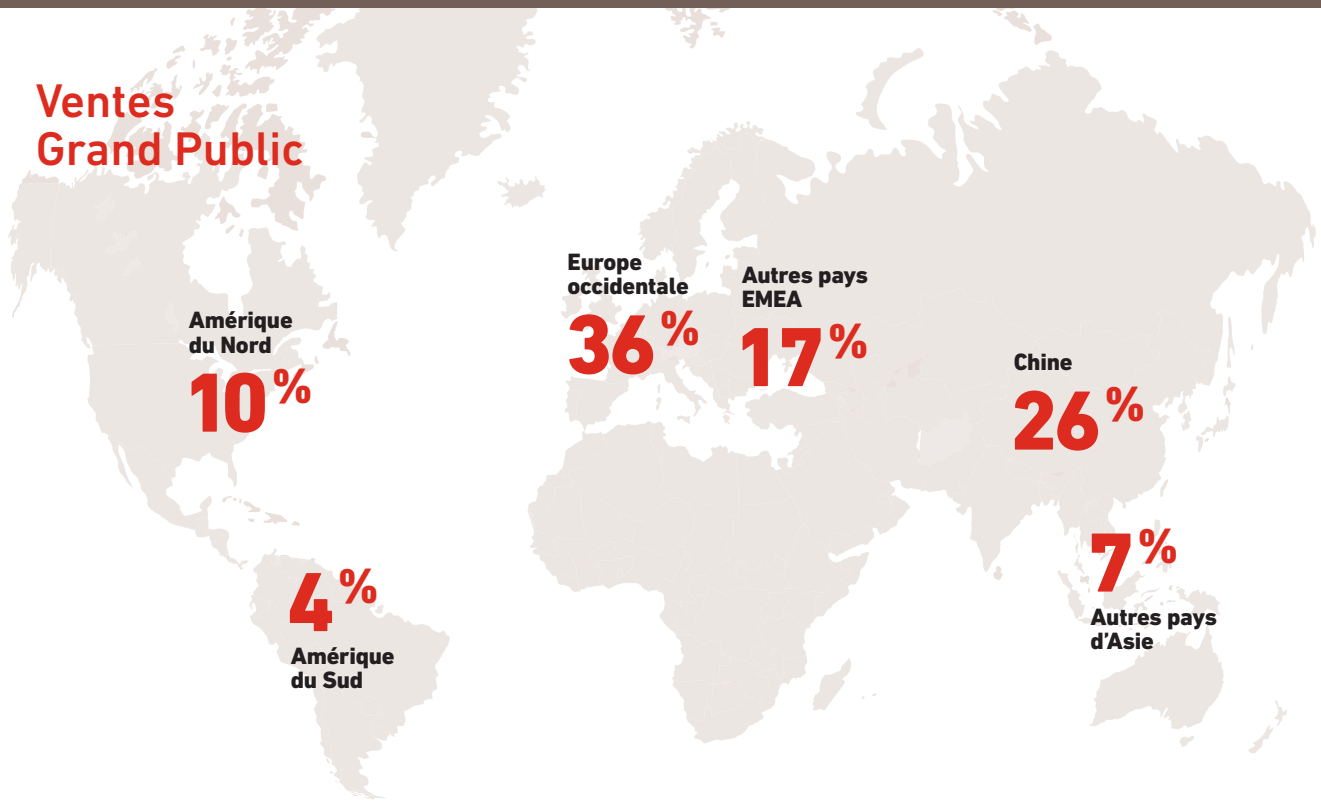
8,2 Mds €
de chiffre d'affaires

7,4 %
Marge opérationnelle

32 000
Collaborateurs

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

Ventes Grand Public



*Hors distributeurs automatiques.

De fortes positions dans de nombreux marchés

75 % **des ventes** réalisées sur des marchés où le Groupe est leader *

* Position de N°1 ou N°2.

ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

7,2 Mds €

- **Articles culinaires et ustensiles de cuisine**
- **Cuisson électrique**
- **Préparation des boissons**
- **Préparation des aliments**
- **Soin du linge**
- **Entretien de la maison**
- **Confort domestique**
- **Soin de la personne**

ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

1 Md €

- **Boissons chaudes ou froides**
- **Cuisson professionnelle**
- **Préparation culinaire**
- **Articles culinaires et ustensiles de cuisine**
- **Équipement hôtelier**

80 % DES VENTES GRAND PUBLIC
RÉALISÉES AVEC LES 5 PREMIÈRES MARQUES DU GROUPE

DES MARQUES PUISSANTES

Tefal · WMF · SUPOR · KRUPS · Rowenta · Moulinex

WMF · schaerer swiss coffee competence · Krampouz · de Buyer

Une stratégie de **croissance rentable**

MARCHÉ GRAND PUBLIC

Un marché estimé à
85 Mds€ *

Renforcer notre leadership mondial

Spécificités du marché

- Croissance structurelle (> 3 % par an) portée par l'essor des classes moyennes dans les pays émergents, par le multi-équipement et par la montée en gamme dans les pays matures
- Forte croissance des nouveaux modes de distribution (e-commerce, réseaux sociaux…)
- Marché fragmenté

Notre vision

- **Développer les innovations produits, utiles et durables, dans une approche *life-centric***
- **Répondre aux besoins spécifiques grâce aux nouvelles technologies**
- **Renforcer nos positions de leadership *via* l'extension vers de nouvelles catégories et géographies**

MARCHÉ PROFESSIONNEL

Un marché estimé à
15 Mds€ *

Devenir un acteur de référence

Spécificités du marché

- Une croissance soutenue : 5 % à 10 % par an
- De fortes barrières à l'entrée et une profitabilité plus élevée
- Une récurrence des revenus liée aux services

Notre vision

- **Appliquer nos facteurs clés de succès de l'activité Grand Public à l'activité Professionnelle**
- **Étendre la gamme existante en boissons et entrer dans de nouveaux segments de marché, dont le culinaire**
- **Déployer nos marques dans toutes les géographies et pour toutes les typologies de clients**

*Marché cible, voir chapitre 1.

NOTRE AMBITION GROUPE MOYEN TERME

- Croissance annuelle moyenne des ventes à taux de change et périmètre constants d'au moins 5 %
- Marge opérationnelle en progression vers 11 %
- Génération importante de cash flow libre

NOS FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Une présence mondiale large et diversifiée qui renforce la résilience et la croissance du Groupe

+ de 150 pays

Des marques fortes puissantes et complémentaires qui assurent au Groupe des positions de leadership

80 % des ventes Grand Public réalisées *via* 5 marques

Une innovation continue : approche fondamentalement centrée sur la vie du consommateur

2,5 Mds€ de ventes générées par des produits lancés depuis 2023

Un large portefeuille produits couvrant toutes les catégories et répondant à tous les besoins et usages des consommateurs

+ de 50 familles de produits

Une industrie compétitive qui permet une flexibilité et une maîtrise des coûts et des approvisionnements

Production
60 % interne
40 % externe

Une exécution commerciale puissante multicanale pour maximiser la présence et la performance sur tous les marchés.

Distribution multicanale :
55 %* offline | **45 %*** online

* % des ventes Grand Public.

UN SAVOIR-FAIRE ÉPROUVÉ EN CROISSANCE EXTERNE

PIONNIER EN RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

UNE CROISSANCE RÉGULIÈRE
sur 10 ans

~ 6 %	+ de 4 Mds€	> 6 %
Croissance annuelle moyenne des ventes	**de *cash flow* libre généré**	**Croissance annuelle moyenne du dividende**

Une dynamique **d'innovation**

L'innovation sous toutes ses formes a porté le Groupe SEB depuis sa création. Aujourd'hui, le Groupe est résolument orienté vers le bien-être des consommateurs partout dans le monde.

L'innovation au cœur de chaque produit

Dans un monde en constante évolution, le Groupe SEB place le décryptage des tendances sociétales au coeur de sa stratégie d'innovation. Cette connaissance est essentielle afin d'offrir les produits les mieux adaptés aux besoins des consommateurs.

ZOOM SUR

Aspirateur XClean 10

L'aspirateur-laveur premium pour un nettoyage parfait et en profondeur en un clin d'œil doté d'un système auto-nettoyant

#2 en Europe sur la catégorie des aspirateurs-laveurs

ZOOM SUR

Aerosteam

Le premier défroisseur aspirant qui conjugue 2 technologies qui permettent un résultat de défroissage de grande qualité en un minimum de temps, sur tout type de tissu

#1 en Europe sur la catégorie des défroisseurs

ZOOM SUR

Cookeo Infinity

Le 1er appareil de cuisson multifonction qui combine la cuisson sous pression, la friteuse sans huile et une pale de remuage

ZOOM SUR

Fusion Core

La nouvelle technologie de revêtement pour articles culinaires Fusion Core permet une meilleure robustesse et résistance aux rayures. Les revêtements en céramique appliqués *via* cette technologie sont 4 fois plus résistants qu'un revêtement céramique classique.

+ de 22 000
contenus influenceurs générés en 2025

13
TikTok shops ouverts hors de Chine

+ de 25 000
livestreams réalisés chaque année par 3 000 influenceurs*

e-commerce
+ 10 %
en 2025**

* Chez Supor.
** À tcpc.

Activation sur les **réseaux**

Notre environnement connaît des mutations profondes qui se sont intensifiées en 2025 : accélération des cycles d'innovation, transformation des relations marque-consommateurs, mutation du *go-to-market* et importance croissante des enjeux de durabilité. Les réseaux sociaux, le e-commerce, les influenceurs ou les *rating & reviews,* sont indissociables dans la décision d'achat des consommateurs.

En 2025, les campagnes digitales ont représenté 85 % des investissements médias directs du Groupe SEB contre 25 % en 2015.

DES INVESTISSEMENTS DANS L'INNOVATION

320 M€
investis dans l'innovation en 2025

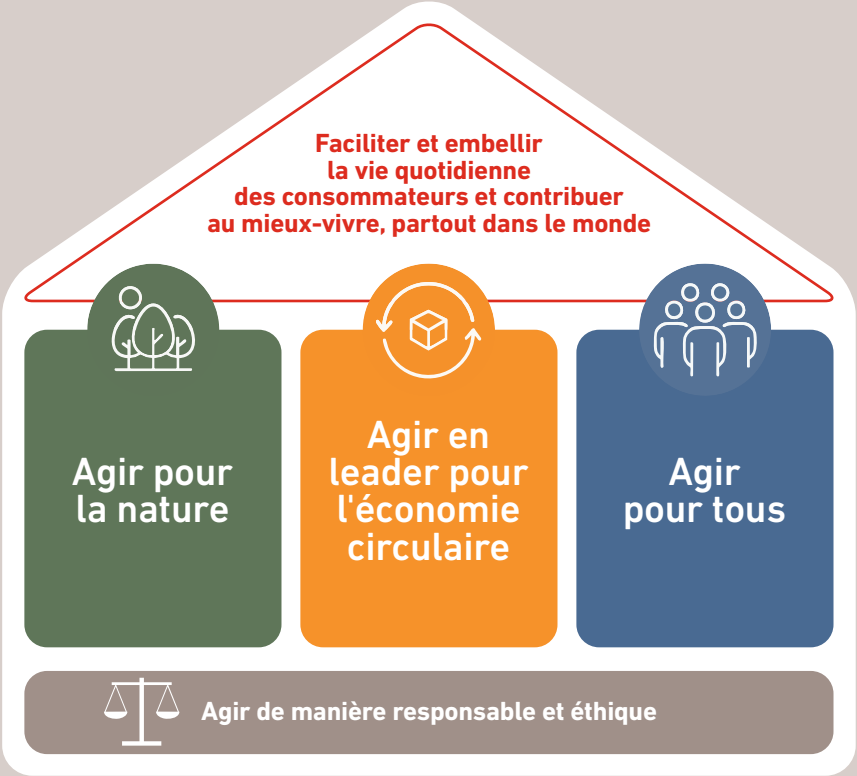
3 000
personnes dédiées à l'innovation

1
centre mondial d'innovation en France

6
plateformes régionales

Une ambition RSE pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise

Pionnier dans le domaine de la réparabilité et de la durabilité, le Groupe SEB a toujours mis la RSE au cœur de sa stratégie et de ses activités. Fort des avancées réalisées dans le cadre de son plan RSE 2018-2023, le Groupe a franchi une nouvelle étape en annonçant, fin 2024, une ambition RSE pour la période 2024-2030, nommée « Agir pour mieux vivre, aujourd'hui et demain », qui vise des objectifs plus audacieux et lance des initiatives pionnières dans le secteur.



Chiffres clés de la première année

Les émissions liées à nos sites (scopes 1&2) poursuivent leur baisse, en ligne avec la trajectoire, grâce à la sobriété, la modernisation des équipements et les énergies renouvelables.

- 23 %
émissions
vs 2021

La baisse des émissions liées aux produits (scope 3) est portée par l'augmentation de la part de matériaux recyclés et par les premiers effets des améliorations d'efficacité énergétique.

- 9 %
émissions
vs 2021

Progression de 5 points de la part des matériaux recyclés dans les produits et packaging, portée par une très forte performance des métaux et une dynamique continue sur le plastique.

52 %
de recyclé dans les achats

Lancement de l'activité de produits reconditionnés dans notre site basé à Is-sur-Tille, avec plus de 65 références disponibles à la vente dès l'inauguration.

1res ventes
en France
en 2025

Diversité : progression de +2,4 points de la part des femmes aux postes clés, portée par des actions concrètes sur toutes les géographies, dont un mentoring dédié.

28,9 %
de femmes
aux postes clés

Une stratégie RSE qui s'inscrit dans le cadre d'initiatives internationales de référence

Un engagement historique aux côtés des Nations Unies

• **Engagé dès 2004 auprès du Pacte mondial des Nations Unies,** le Groupe SEB renouvelle chaque année son engagement *via* sa *Communication on Progress.* Son ambition RSE 2024-2030 s'inscrit en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable et contribue concrètement à 10 de ces objectifs, en lien avec ses activités et sa chaîne de valeur.

Une trajectoire climat alignée sur la science et validée par la SBTi

• **Engagé auprès de la *Science Based Targets initiative* depuis 2018,** le Groupe SEB a renforcé en 2024 son ambition en visant le net-zéro, avec de nouveaux objectifs couvrant les scopes 1, 2 et 3 à horizon 2030 et 2050. Validés par la SBTi, ils sont alignés sur une trajectoire 1,5 °C et structurent sa stratégie climat.

Great Place to Work® au service de l'engagement des collaborateurs

• **Depuis 2012, le Groupe SEB s'appuie sur Great Place to Work®** pour évaluer et améliorer l'engagement et la qualité de vie au travail. Déployée à l'international, la démarche structure le pilotage social et nourrit des actions adaptées, renforçant attractivité, qualité managériale et culture de confiance.

UNE PERFORMANCE ESG RECONNUE

STANDARDS ESG INTERNATIONAUX 2025

A-
Climate (stable *vs* 2024)

A-
Water security (1ère année)

82/100
Top 5 %
vs 78/100 en 2023

AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE 2025

51/100
vs 48/100 en 2024

B-Prime
en 2024

70/100
vs 66/100 en 2024

18,3 Risque Faible
vs 22,1 Risque moyen en 2024

A
vs BBB en 2024

De l'ambition au pilotage : **nos engagements RSE cartographiés avec la CSRD**

L'ambition RSE du Groupe s'inscrit dans une trajectoire de création de valeur durable, en cohérence avec les exigences réglementaires européennes en matière de transparence extra-financière.

La cartographie présentée ci-après illustre l'articulation entre l'ambition stratégique du Groupe et les exigences de la CSRD, structurées autour des ESRS. Si ce cadre réglementaire constitue un socle pour structurer le reporting de durabilité, l'ambition du Groupe s'inscrit dans une démarche plus large, en fixant des objectifs volontaristes qui vont au-delà des obligations réglementaires.
Cette cartographie met en évidence la manière dont les enjeux prioritaires de l'ambition sont intégrés au cœur du reporting CSRD et renvoie aux sections correspondantes du *chapitre 4 – Rapport de durabilité*.

AMBITION RSE - AGIR POUR MIEUX VIVRE					REPORTING CSRD	
PILIER DE L'AMBITION	ENJEUX EN LIEN AVEC LA CHAÎNE DE VALEUR			SOUS THÈME	ESRS	PAGES
	Amont	Opération propres	Aval			
Agir pour la nature	Changement climatique			Atténuation du changement climatique	E1	154
				Adaptation au changement climatique		
	Pollutions			Pollutions de l'air, des eaux, et des sols	E2	171
				Substances préoccupantes		
	Ressources en eau			Eau	E3	177
Agir en leader pour l'économie circulaire	Utilisation des ressources et économie circulaire			Écoconception	E5	182
				Matériaux		
				Usages		
				Déchets		
Agir pour tous		Personnel de l'entreprise		Conditions de travail	S1	201
				Égalité de traitement et égalité des chances pour tous		
				Respect des droits fondamentaux		
	Travailleurs de la chaîne de valeur			Conditions de travail	S2	221
				Égalité de traitement et égalité des chances pour tous		
				Respect des droits fondamentaux		
			Consommateurs et utilisateurs finaux	Sécurité des produits et protection des utilisateurs finaux	S4	227
				Impact positif et changement dans le comportement des consommateurs		
				Inclusion sociale des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux		
Agir de façon éthique et responsable	Conduite des affaires			Corruption et versement de pots de vin	G1	238
				Protection des lanceurs d'alerte		

Faits marquants **RSE 2025**

Double A- au CDP Climat et Eau

En 2025, le Groupe a obtenu un double score A- Climat et Eau au CDP, organisme de référence en évaluation environnementale. Le maintien de la note Climat confirme la robustesse de sa trajectoire validée par la SBTi. Évalué pour la première fois sur l'Eau, le Groupe décroche aussi un A-, saluant la maturité de sa gestion en la matière.

Inauguration du centre européen expert de reconditionnement

Le Groupe a inauguré à Is-sur-Tille son premier centre européen intégré de reconditionnement, une démarche pionnière pour un industriel du petit équipement domestique. Dès l'inauguration en avril 2025, plus de 65 références de produits reconditionnés étaient disponibles à la vente sur les sites de marque du Groupe.

Un outil interne pour accélérer l'intégration des plastiques recyclés

Les équipes Développement Durable, Achats et IT ont développé un outil interne pour faciliter la substitution des plastiques vierges par des plastiques recyclés. Destiné aux équipes Développement produit, il intègre les contraintes d'usage et propose des substitutions automatiques. Déployé auprès de plus de 180 collaborateurs, il vise à couvrir l'ensemble des achats plastiques du Groupe.

Programme d'engagement fournisseurs *Path to Impact*

En 2025, le Groupe a lancé le programme ESG *Path to Impact* pour mobiliser ses 500 principaux fournisseurs, représentant près de 80 % de son empreinte carbone. Objectif : renforcer leurs standards sociaux et environnementaux, coconstruire des feuilles de route de progrès et accélérer la décarbonation sur toute la chaîne de valeur.

Programme mondial de formation *Act for better living school*

En 2025, le Groupe SEB a lancé l'*Act for Better Living School*, un programme mondial de formation en ligne pour engager chaque collaborateur dans la transition durable. Structuré autour des trois piliers de l'ambition, il apporte des clés concrètes pour comprendre les enjeux sociaux et environnementaux et agir efficacement dans chaque métier.

Un engagement mondial pour Octobre rose

En octobre, plus de 1 000 collaborateurs, issus de 30 pays, se sont mobilisés à travers des courses solidaires, conférences, ateliers et actions de sensibilisation et opérations commerciales solidaires. Une mobilisation collective forte en faveur de la santé et de la prévention d'une maladie qui touche les femmes et les familles partout dans le monde.

Conseil d'administration

Au 31/12/2025

Équilibrée et impliquée, la gouvernance
est au service de la performance du Groupe SEB.

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Nora BEY

Jean-Laurent LACAS

Brigitte FORESTIER

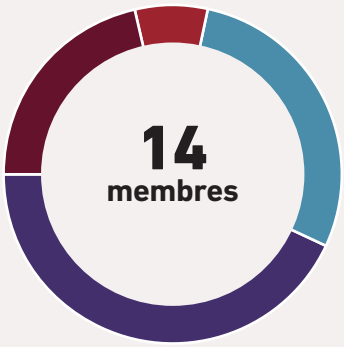
CGR

Administratrice représentant les salariés actionnaires

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE

P CSR



ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Jean-Pierre DUPRIEU

P CGR

Éric RONDOLAT

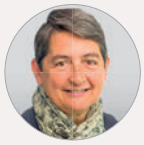
CAC CSR

BPIFRANCE INVESTISSEMENT

Adeline LEMAIRE

CAC CSR

Représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT



FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

Catherine POURRE

P CAC CSR CGR

Représentante permanente du FSP

ADMINISTRATEURS FAMILIAUX

William GAIRARD

CSR

Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

François MIRALLIÉ

CAC

Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

Thierry LESCURE

CSR

Membre du Groupe Fondateur, adhérant à GÉNÉRACTION

Aude DE VASSART

Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

GÉNÉRACTION
Membre du Groupe Fondateur

Caroline CHEVALLEY

CGR

Représentante permanente de GÉNÉRACTION

VENELLE INVESTISSEMENT
Membre du Groupe Fondateur

Damarys BRAIDA

CGR

Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT

CAC Comité audit et conformité · CGR Comité gouvernance et rémunérations · CSR Comité stratégique et RSE · P Président

1/3	50 %	8	99 %	57 ans
d'administrateurs indépendants	de femmes	réunions en 2025	d'assiduité	âge moyen

TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires.
Au 31 décembre 2025, la présentation de ces Comités est la suivante :

COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

4 membres
5 réunions
100 % Assiduité

COMITÉ GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

5 membres
3 réunions
100 % Assiduité

COMITÉ STRATÉGIQUE ET RSE

6 membres
3 réunions
94 % Assiduité

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Le Comité de Direction Générale définit les grandes orientations stratégiques du Groupe et en assure la mise en œuvre opérationnelle, conformément aux décisions du Conseil d'administration.

Stanislas DE GRAMONT
Directeur Général

Cyril BUXTORF
Directeur Général Adjoint, Stratégie & Transformation

Olivier CASANOVA
Directeur Général Adjoint, Finances

Thierry GEE
Directeur Général Adjoint, Produits & Innovation

Richard LELIÈVRE
Directeur Général Adjoint, Industrie

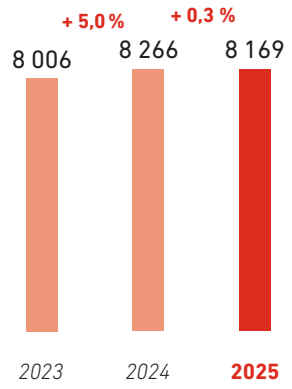
Rachel PAGET
Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines

Cathy PIANON
Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques et Communication

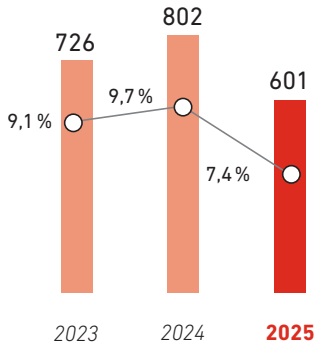
Chiffres clés 2025

Performance financière

VENTES ET CROISSANCE ORGANIQUE
(en M€)

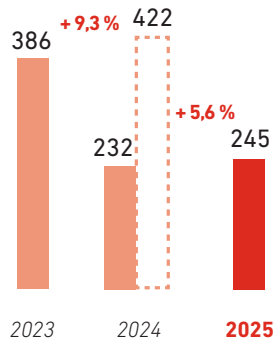


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET MARGE OPÉRATIONNELLE
(en M€)



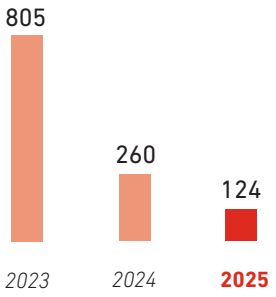
Marge opérationnelle en % des ventes

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en M€)

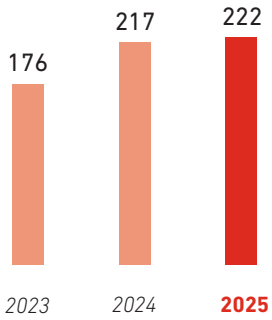


Retraité de l'amende de l'Autorité de la concurrence en France

CASH FLOW LIBRE
(en M€)

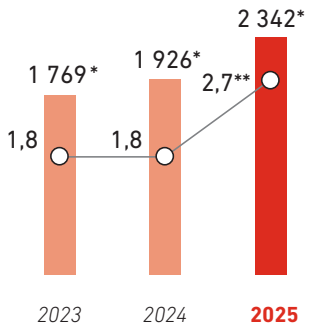


INVESTISSEMENTS
(en M€)*



** Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels*

DETTE FINANCIÈRE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT
(en M€, au 31/12)



Dette nette / EBITDA ajusté

** Dont IFRS16 de 358 M€ en 2023, 311 M€ en 2024 et 318 M€ en 2025*

*** 2,5 hors Amende ADLC*

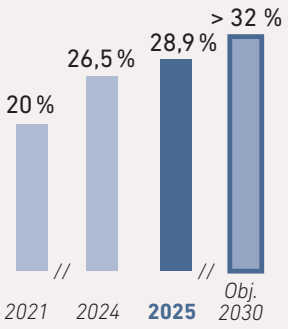
Performance extra-financière

PERFORMANCE SOCIALE ET SOCIÉTALE

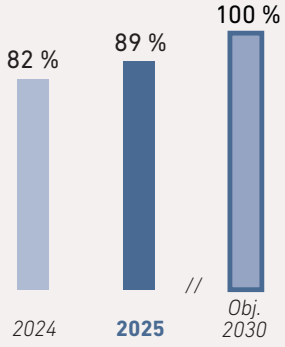
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS
Accidents au travail, LTIR*

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

DIVERSITÉ
Pourcentage de femmes aux postes de direction



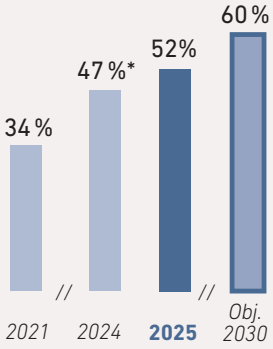
CHAÎNE DE VALEUR – FOURNISSEURS
Couverture de la Charte d'achats responsables*



* % de fournisseurs d'achats directs et produits finis

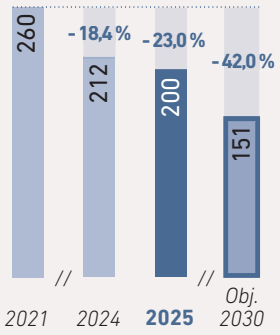
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

MATÉRIAUX RECYCLÉS
Pourcentage de matériaux recyclés dans les emballages et produits fabriqués par le Groupe



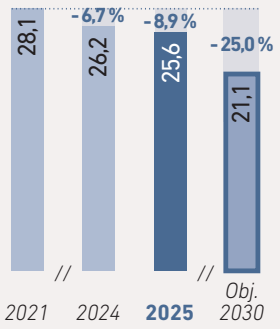
* Chiffre retraité

ÉMISSIONS DE GES SCOPES 1&2
Évolution des émissions de GES* (kt CO_2 eq., réf. 2021**)



* Gaz à effet de serre
** Engagements SBTi pris par rapport à 2021
..... % vs 2021

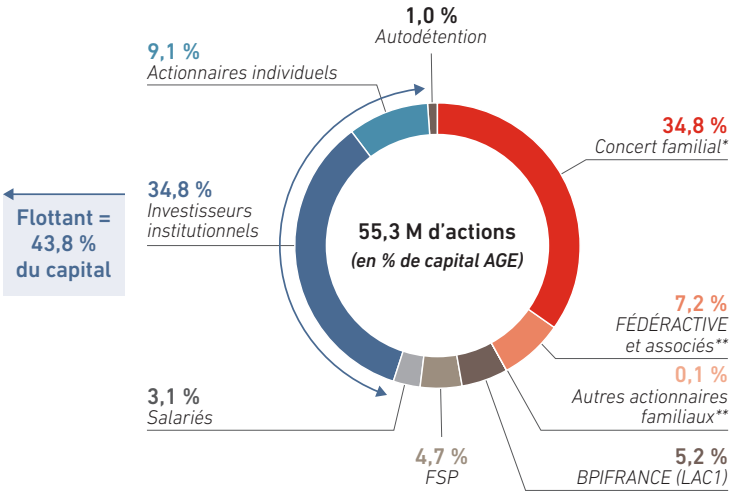
ÉMISSIONS DE GES SCOPE 3*
Évolution des émissions de GES (Mt CO_2 eq., réf. 2021**)



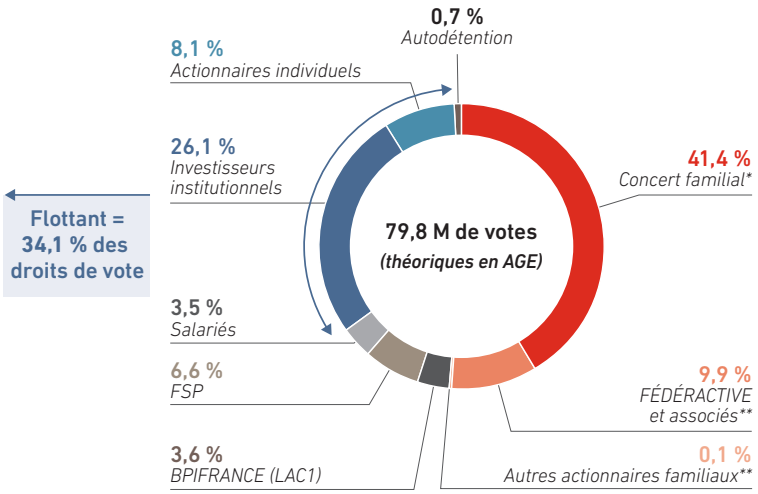
* Inclus : scopes 3.1, 3.4 et 3.11
** Engagements SBTi pris par rapport à 2021
..... % vs 2021

Bourse et actionnariat

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2025

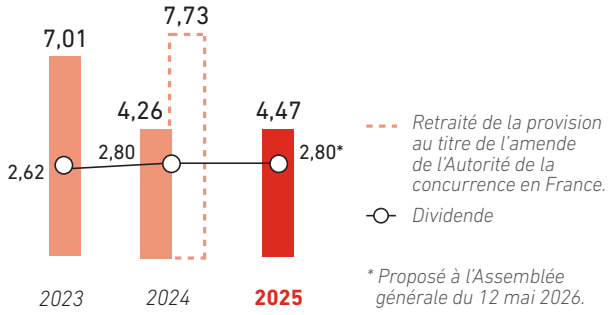


RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2025



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

RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DIVIDENDE (EN €)



* Proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

FICHE SIGNALÉTIQUE

Place de cotation
Euronext Paris,Compartiment A

Code ISIN
FR0000121709

Code LEI
969500WP61NBK098AC47

Date d'introduction
27 mai 1975

Nombre d'actions
55 337 770 actions de 1€ de nominal

Indices boursiers
CAC® Mid 60, SBF® 120, CAC® Mid & Small, CAC® All-Tradable, MSCI Small Caps, Euronext CDP Environment France, Euronext Family Business

Autres informations
Éligible au SRD

Ticker
Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK.FP

PERFORMANCE 2025

Au 31/12/2025 :
Cours de clôture : ..... **49,30 €**
Capitalisation boursière : ..... **2 728 M€**
+ haut (en séance) : .....**95,15 €**
+ bas (en séance) : ..... **46,12 €**

Moyenne de l'année (cours de clôture) : ..... **72,10 €**

Moyenne des 30 derniers cours de clôture de l'année : ... **48,75 €**

Moyenne journalière des transactions (volume Euronext, en actions) : ... **78 913**

1

Présentation du Groupe RFA

1.1 Histoire et organisation 20

Le Groupe SEB en quelques dates 20
Structure organisationnelle du Groupe 21
Notre modèle d'affaires 22

1.2 Secteur d'activité 24

Activité Grand Public 24
Activité Professionnelle 25

1.3 Stratégie et création de valeur 27

Modèle de création de valeur et facteurs clés de succès 27
Leadership et marques fortes 27
Une présence mondiale 29
Une innovation continue 29
Un large portefeuille de produits 34
Une exécution commerciale puissante 34
Une industrie compétitive 36
Un savoir-faire éprouvé en croissance externe 39

1.4 Ambition RSE à horizon 2030 41

Un engagement ancré dans l'ADN du Groupe 41
Une ambition RSE 2024-2030 intégrée dans la stratégie du Groupe 43
Un engagement responsable au cœur de l'innovation et des produits 45
Une gouvernance RSE pour engager les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation 45
Une politique RSE qui s'appuie sur les plus hauts standards internationaux 46
Un *reporting* qui se fait dans le cadre de la réglementation CSRD 46
Une performance extra-financière largement reconnue 47
Agir pour la nature 48
Agir en tant que leader de l'économie circulaire 52
Agir pour tous 54
L'éco-conception en action : des réponses concrètes, adaptées à chaque marché 58
Une ambition mondiale portée par une dynamique locale 59

1.5 Perspectives à moyen terme 60

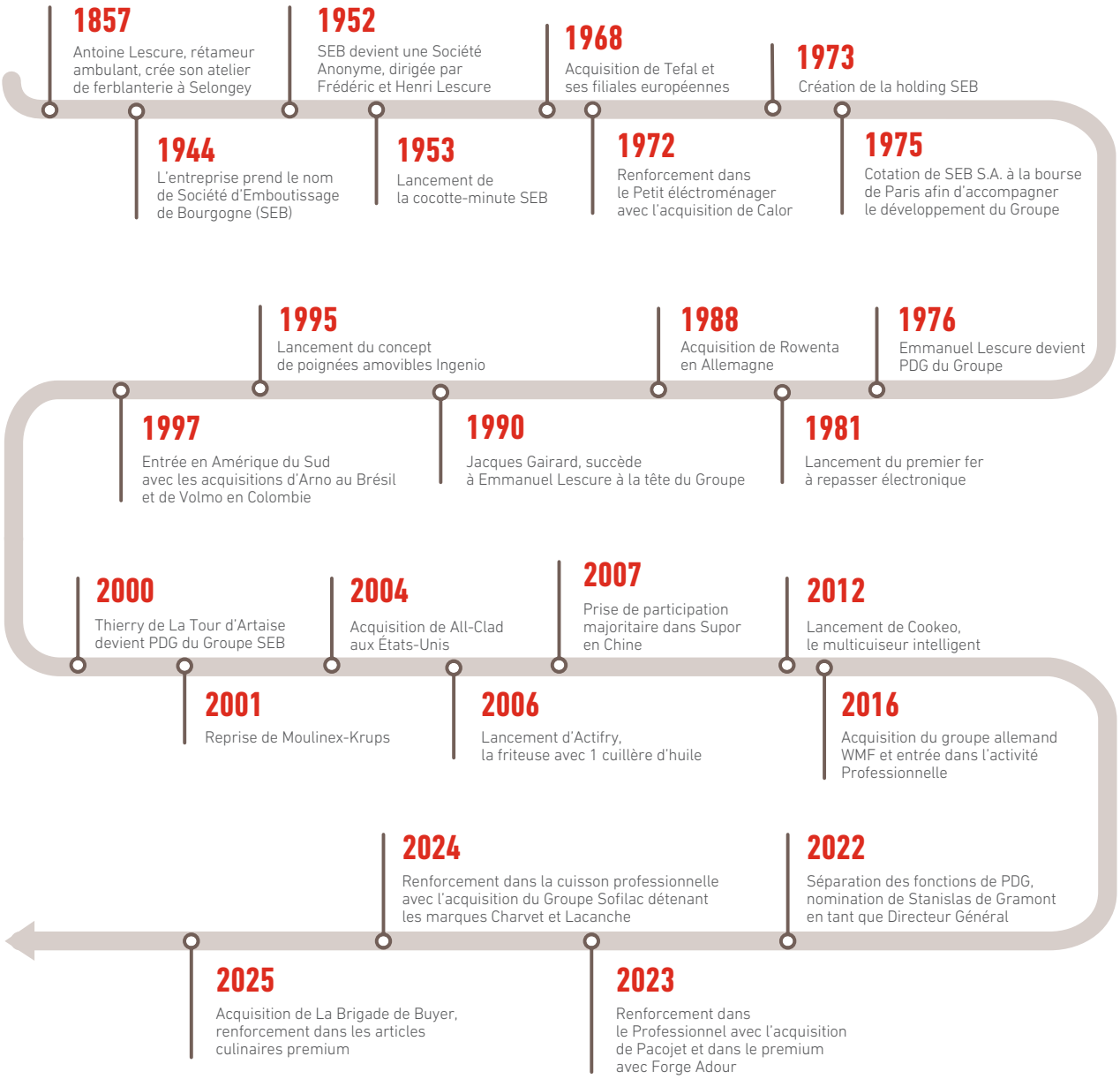
1.1 Histoire et organisation

Le Groupe SEB occupe une **position de *leadership*** [1] mondial sur le **Petit Équipement Domestique** et sur le **Café Professionnel** (hors distributeurs automatiques). Ancré dans la vie des consommateurs depuis plus de 165 ans, le Groupe s'est développé grâce à un **modèle rentable et équilibré**, associant croissance organique - soutenue par une politique constante **d'innovation produit** - et stratégie d'acquisitions ciblées.

En 2025, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de **8,2 milliards d'euros**. Présent dans **plus de 150 pays** avec des marques fortes comme **Tefal**, **Supor, Rowenta** ou **WMF,** le Groupe a toujours été animé par des valeurs fondamentales qui ont contribué à son succès : **la volonté d'entreprendre**, **le respect de la personne**, **la passion pour l'innovation**, **le professionnalisme** et **l'esprit de groupe**.

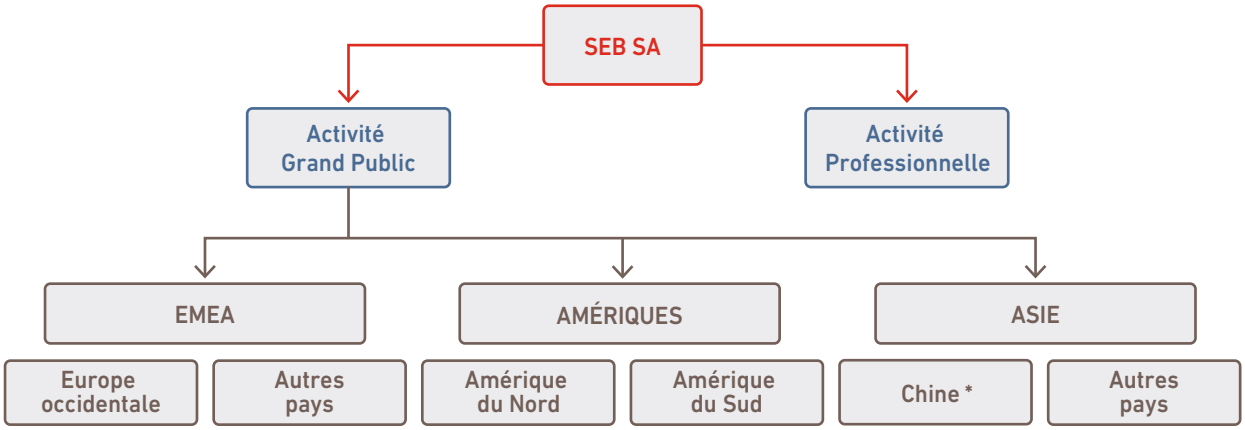
Ces valeurs, portées par l'ensemble des collaborateurs, contribuent à la mission du Groupe de **« faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde »**.

Le Groupe SEB en quelques dates



(1) Dans le document, les positions, tailles et parts de marchés sont calculées sur la base des dernières statistiques et panels disponibles (GfK, Euromonitor...) et d'estimations Groupe.

Structure organisationnelle du Groupe



* *dont la société cotée Zhejiang Supor Co. Ltd*

SEB SA est la maison mère du Groupe SEB qui détient les activités Grand Public, présentées par zones géographiques, et les activités Professionnelles.

Au sein de l'activité **Grand Public** se trouvent des *business units* transversales que sont (i) **l'électrique culinaire**, (ii) **les articles culinaires et ustensiles de cuisine** et (iii) **le soin de la maison, du linge et de la personne**.

La liste des principales sociétés consolidées du Groupe SEB au 31 décembre 2025 est présentée en section 6.2 *Notes sur les comptes consolidés, note 32*.

Notre modèle **d'affaires**

NOS RESSOURCES

Des hommes et des femmes engagés

- **32 000 collaborateurs**
- **115 nationalités**
- **Managers :** > 12 ans d'ancienneté en moyenne ; **43 % de femmes**
- **6 500 collaborateurs** en vente et marketing

L'innovation au cœur du Groupe

- **~3 000 collaborateurs**
- **6 centres** d'excellence
- **6 hubs** régionaux
- **320 M€ investis** en 2025
- **>20 000* brevets actifs** (Près de 500 déposés en 2025)

L'outil industriel

- **47 sites de production** dont 11 dédiés aux produits professionnels
- **240 M de produits** fabriqués/an
- **100 % des sites certifiés ISO 14001**

Des marques fortes

- **> 40 marques dans 150 pays**
- Tefal et Supor : **près de 2 Mds€** de ventes chacune

Un socle financier solide

- **Stabilité** actionnariale
- Fonds propres **3,5 Mds€**
- Liquidités disponibles **> 2,5 Mds€****

** Dont brevets actifs Supor.*
*** Dont lignes de crédit non tirées.*

NOTRE FORMULE DE CRÉATION DE VALEUR

Notre ambition **stratégique**

Renforcer notre leadership mondial en Petit Équipement Domestique...

Nos facteurs-clés de **succès**

DES MARQUES FORTES

Des marques fortes puissantes et complémentaires qui assurent au Groupe des positions de leadership

80 % des ventes Grand Public réalisées *via* 5 marques

UNE PRÉSENCE MONDIALE

Une présence mondiale large et diversifiée qui renforce la résilience et la croissance du Groupe

+ de 150 pays

UNE INNOVATION CONTINUE

Une approche fondamentalement centrée sur la vie du consommateur

2,5 Mds€ de ventes générées par des produits lancés depuis 2023

Un savoir-faire éprouvé en croissance externe

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

Pionnier en responsabilité sociétale et environnementale

Les enjeux RSE au cœur de la stratégie du Groupe

LES VALEURS DU GROUPE

Volonté d'entreprendre

Respect de la personne

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

... et devenir un acteur de référence dans le Professionnel

UN LARGE PORTEFEUILLE PRODUITS

Un large portefeuille produits couvrant toutes les catégories et répondant à tous les besoins et usages des consommateurs

+ de 50 familles de produits

UNE EXÉCUTION COMMERCIALE PUISSANTE

Une exécution commerciale puissante multicanale pour maximiser la présence et la performance sur tous les marchés.

Distribution multicanale :
55 %* offline
45 %* online

** % des ventes Grand Public.*

UNE INDUSTRIE COMPÉTITIVE

Une industrie compétitive qui permet une flexibilité et une maîtrise des coûts et des approvisionnements

Production
60 % interne
40 % externe

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

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

Passion pour l'innovation

Professionnalisme

Esprit de groupe

VALEUR CRÉÉE ET PARTAGÉE

Pour les collaborateurs

- **> 16 heures de formation** en moyenne/an par collaborateur en 2025
- **LTIR* : 0,76 en 2025** *vs* 1,1 en 2021
- **65 % des alternants ou stagiaires embauchés** (postes cadres)

Pour les clients

- **Près de 400 M de produits vendus/an en moyenne depuis 5 ans****
- **75 % des ventes** réalisées sur des marchés où le Groupe est leader
- **+ de 22 000 contenus** influenceurs générés
- **e-commerce + 10 %** en 2025 à tcpc

Pour la planète et la société

- **Trajectoire Net-Zéro 2050 validée par SBTi**
- **52 % de matières recyclées** dans nos produits et emballages en 2025
- **- 23 % d'émissions CO_2 eq.** depuis 2021 (scopes 1 et 2)
- **> 90 %** de nos produits en Petit Électroménager sont **réparables pendant 15 ans**

Pour les fournisseurs

- **89 % des achats directs et produits finis** couverts par la Charte des achats responsables
- **34 fournisseurs** ➜ Label AA Intertek

Pour les actionnaires

- ROPA : **601 M€**
- Résultat net part du Groupe : **245 M€**
- *Cash flow* libre : **124 M€**
- Dividende 2025 : **2,80 €*****
  (+ 6 % en moyenne par an depuis 10 ans)

** Lost Time Incident Rate.*
*** Hors Professionnel et accessoires.*
**** Proposé à l'AG 2026.*

1.2 Secteur d'activité

Acteur historique sur le marché du Petit Équipement Domestique, le Groupe SEB y occupe plusieurs positions de *leadership* : N° 1 en soin du linge, N° 1 en articles culinaires, N° 1 en cuisson électrique, N° 2 en *blenders*... Il a également développé depuis 2016 des positions de premier plan sur le marché Professionnel étant *leader* mondial en café professionnel (hors distributeurs automatiques) notamment via ses marques WMF et Schaerer. Ces dernières années, le Groupe s'est renforcé sur le marché Professionnel via des acquisitions ciblées, étendant sa présence vers les articles culinaires (La Brigade de Buyer), la préparation culinaire (Pacojet) et la cuisson (Charvet ou Krampouz).

1.2.1 Activité Grand Public

Le Groupe SEB occupe une position de *leadership* sur le marché du **Petit Équipement Domestique** (PED) qui regroupe le **petit électroménager** (PEM) et les **articles culinaires et ustensiles de cuisine**. Le Petit Equipement Domestique a représenté environ **88 % des ventes du Groupe** en 2025.

Le marché ciblé par le Groupe est estimé à environ **85 milliards d'euros** dont **57 milliards d'euros** pour le petit électroménager et environ **28 milliards d'euros** pour les articles culinaires et ustensiles de cuisine.

Le petit électroménager

Le marché du **petit électroménager** ciblé par le Groupe comprend plusieurs segments ou familles de produits, de tailles et dynamiques différentes.

Le segment de l'**Électrique culinaire,** qui représente **plus de 40 % des ventes Grand Public** en 2025, se compose de :

- la cuisson électrique (friteuses avec ou sans huile, multicuiseurs, cuiseurs à riz, appareils de cuisson conviviale, grills, gaufriers, autocuiseurs électriques, grille-pain...) ;
- la préparation des boissons (machines à café expresso automatiques, filtre ou à dosettes, bouilloires, théières, tireuses à bière...) ;
- et la préparation des aliments (*blenders*, robots cuiseurs, robots pâtissiers, extracteurs de jus, batteurs, mixeurs...).

Le segment du **Soin de la maison, du linge, et de la personne** représente environ **25 % des ventes Grand Public** du Groupe en 2025. Il se compose :

- du soin du linge (fers et générateurs vapeur, défroisseurs, détacheurs textiles...) ;
- de l'entretien des sols (aspirateurs traîneaux, versatiles ou robots, aspirateurs laveurs...) ;
- du confort domestique (ventilateurs, appareils de chauffage, traitement de l'air...) ;
- et du soin de la personne (appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses, pèse-personnes...).

Le marché du **petit électroménager** est **fragmenté.** Il est composé d'une multitude d'acteurs ayant des profils différents dont (i) des acteurs généralistes mondiaux comme Dyson, SharkNinja, BSH, Philips-Versuni ou régionaux comme Midea, Joyoung, Oster, Mondial ou Arcelik, (ii) des acteurs premium concentrés sur quelques familles de produits comme De'Longhi, Ecovacs, Roborock, Vorwerk, KitchenAid, et (iii) d'autres marques qui proposent une offre d'entrée de gamme dont des marques de distributeurs.

Les articles culinaires et ustensiles de cuisine

Le marché des **articles culinaires et ustensiles de cuisine** ciblé par le Groupe se répartit de façon assez équitable entre les deux segments. L'activité représente **environ 35 % des ventes Grand Public** du Groupe**.**

Le segment des Articles culinaires est composé de :

- poêles et casseroles : en aluminium, acier, céramique, inox ou fonte, revêtues ou non, à poignée fixe ou amovible ;
- faitouts et woks (revêtus ou non), autocuiseurs ;
- moules à pâtisserie et plats à four.

Le segment des ustensiles de cuisine est composé de :

- couteaux de cuisine et autres ustensiles ;
- boites de conservation des aliments ;
- gourdes et mugs isothermes.

Le marché des **articles culinaires et ustensiles de cuisine** est **très fragmenté** avec (i) des marques généralistes mondiales ou régionales comme Fissler, Zwilling-Staub, Tramontina ou Greenpan, (ii) des marques premium comme Le Creuset, (iii) des marques principalement *online* comme Carote ou Hexclad ainsi que des marques de distributeurs.

Tendances du marché du Petit Équipement Domestique

Le marché du **Petit Équipement Domestique** se caractérise par une croissance structurelle de **plus de 3 % par an** portée par différents facteurs :

- la croissance de la classe moyenne dans les pays émergents, tirée par une augmentation du pouvoir d'achat, qui stimule les dépenses en Petit Équipement Domestique et accroît le taux d'équipement des ménages ;
- la montée en gamme et une demande constante d'innovation, alimentée par les nouvelles technologies qui permettent de concevoir et d'apporter des solutions nouvelles répondant aux besoins des consommateurs ;
- le développement du multi-équipement ; c'est notamment le cas en cafetières (filtre, expresso, machines automatiques à broyeur), aspirateurs (traîneaux, versatiles, laveurs), repassage (fers, générateurs vapeur, défroisseurs) ;
- de nouvelles habitudes de vie et de consommation locales dont un engouement pour la cuisine « fait maison », une plus grande attention à la santé et au bien-être, une vie plus nomade et une approche plus responsable et durable ;
- de nouveaux besoins, adaptés à la taille et à la configuration des foyers (multiplication des familles monoparentales, personnes vivant seules, vieillissement de la population/*silver economy*...).

Le marché du Petit Équipement Domestique est soumis à une **saisonnalité importante**, liée à la part significative de produits vendus au moment de fêtes ou d'événements commerciaux particuliers (Noël, Nouvel An chinois, Ramadan, Jour des Célibataires en Chine, *Prime day, Black Friday*, fête des mères, etc.).

Depuis quelques années, le secteur fait face à une **mutation de la distribution**, avec notamment l'essor très rapide du commerce en ligne et du *social commerce* qui ont changé le parcours d'achat des consommateurs et la manière dont les marques communiquent.

Les ventes en ligne se sont accélérées pendant les « années Covid » et représentent désormais la moitié des ventes de PEM dans le monde. Elles représentent une large part de la croissance du marché, portées par des acteurs globaux ou nationaux (tels qu'Amazon, T-Mall, JD.com, Mercado Libre, Allegro, Coupang...) mais également par les sites marchands de distributeurs, initialement « physiques » (*Click & Mortar*).

Ces ventes en ligne sont également dynamisées par la vente directe des marques aux consommateurs (*DTC*) via des sites propres « marque.com » ou des *corners* dédiés sur les grandes plateformes (*marketplaces*).

De plus, l'apparition du ***social commerce*** sur les réseaux sociaux a transformé ces plateformes en véritables boutiques en ligne. Le phénomène, particulièrement important en Chine notamment via les applications de PinDuoDuo, Douyin/TikTok, se développe progressivement dans d'autres pays.

Le parcours d'achat a changé, les *ratings* consommateurs et les revues des influenceurs jouent désormais un rôle crucial dans les décisions d'achat des consommateurs.

Ces évolutions ont entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et le commerce en ligne. **L'omnicanalité est devenue la norme**, permettant un accès direct et une offre beaucoup plus large au consommateur, avec un rôle croissant des influenceurs et des ambassadeurs des marques.

1.2.2 Activité Professionnelle

BOISSONS			ÉQUIPEMENTS CULINAIRES			
Café expresso automatique	Café Filtre et Traditionnel	Boissons froides	Articles culinaires	Équipement hôtelier	Préparation culinaire	Cuisson
WMF, schaerer (swiss coffee competence)	Curtis, SM La San Marco	zummo	All-Clad, 32 DUMAS, WMF, de Buyer, Tefal, SABATIER	WMF, HEPP	pacojet	Krampouz*, FORGE ADOUR, CHARVET, LACANCHE*

* *Entreprise du patrimoine vivant*

L'activité Professionnelle a représenté environ **12 % des ventes du Groupe** en 2025. C'est une activité dans laquelle les **services** (maintenance, réparation, pièces détachées...) représentent **environ 30 % des revenus générés.**

Le Groupe SEB est entré dans cette activité en 2016 via l'acquisition du groupe **WMF** qui lui a conféré des positions de premier plan dans le marché du café professionnel – avec un *leadership* mondial immédiat en machines expresso automatiques, avec les marques **WMF** et **Schaerer**. Cette acquisition a également permis une entrée dans l'équipement hôtelier haut de gamme, sous les marques **WMF** et **Hepp.**

Fort de ce socle, le Groupe a méthodiquement étendu son périmètre par croissance externe. Son expertise dans le café a été complétée par l'intégration de **Wilbur Curtis** en 2019 (café filtre aux États-Unis) puis de **La San Marco** en 2023 (machines traditionnelles). Parallèlement, le Groupe a diversifié son offre en boissons froides avec l'acquisition de **Zummo** en 2022.

Avec les acquisitions de **Krampouz** en 2019 et de **Pacojet** en 2023, le Groupe a développé son activité culinaire professionnelle. Il est entré en 2024 dans la cuisson professionnelle et semi-professionnelle avec l'acquisition de **Sofilac**, groupe français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation d'équipements de cuisson haut de gamme (notamment avec les marques **Lacanche** et **Charvet**).

Début 2025, le Groupe a fait l'acquisition de la **Brigade de Buyer**, groupe français offrant du matériel de cuisine et de pâtisserie haut de gamme, pour professionnels et passionnés, renforçant ainsi sa présence dans les articles culinaires professionnels et premium.

Le marché Professionnel

Le marché Professionnel ciblé par le Groupe représente environ **15 milliards d'euros** et se compose notamment des catégories suivantes :

- préparation de boissons ;
  - chaudes : machines à café expresso automatiques, machines à café filtre et traditionnelles,
  - froides : extracteurs de jus et centrifugeuses ;
- cuisson et préparation culinaires ;
  - articles culinaires et ustensiles de cuisine,
  - équipement hôtelier,
  - préparation culinaire, et
  - cuisson.

En 2025, le café professionnel a représenté **près de 80 % des ventes** de l'activité Professionnelle du Groupe. Ce marché est estimé à environ **3 milliards d'euros** (hors distributeurs automatiques de café ou *vending machines*). Il est composé de trois technologies principales :

- les **machines expresso automatiques** qui s'adressent aux chaînes de restauration rapide, restaurants, cafés, hôtels, boulangeries, bureaux, et indépendants. Ce type de machines représente plus de 50 % du marché cible du Groupe en café professionnel. Il connaît une forte dynamique de croissance compte tenu de ses nombreux avantages pour les clients : large choix de boissons de qualité constante, process automatisé répondant à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et aux besoins d'efficacité, *premiumisation* de l'offre café ;
- les **machines traditionnelles** (à percolateur) qui sont souvent l'équipement de référence des bars et restaurants. Elles bénéficient d'une montée en gamme nourrie par l'électronique et une semi-automatisation ;
- les **machines à filtre** qui ont une présence significative dans certains marchés notamment aux États-Unis, en Europe du Nord et au Japon, où le café filtre reste un standard majeur de consommation.

Le marché du **café professionnel** est **concentré** et composé notamment d'acteurs comme Franke, Thermoplan, Melitta, La Marzocco / Eversys ou Evoca. Certaines marques comme Jura, Dr Coffee ou Kalerm détiennent pour leur part des positions fortes dans des segments spécifiques (bureaux par exemple).

À la vente d'équipement vient souvent s'ajouter une offre de services (entretien/maintenance et pièces détachées) qui engendre une récurrence des revenus.

Le marché du **culinaire professionnel** ciblé par le Groupe regroupe de nombreuses catégories parmi lesquelles les articles et ustensiles culinaires (poêles, casseroles, couteaux de cuisine…), l'équipement hôtelier (en particulier couverts, vaisselle, buffets…), la préparation des aliments (notamment *blenders,* robots culinaires et émulsionneurs) et la cuisson (horizontale – comme les fourneaux, friteuses, planchas ou gaufriers – ou verticale – comme les fours).

La typologie d'utilisateurs finaux est variée et inclut notamment la restauration commerciale (avec ou sans service à table), la restauration collective, les hôtels, les bateaux de croisière ou encore les boulangeries.

C'est un **marché atomisé** (particulièrement en Europe) avec de nombreux fabricants locaux et/ou centrés sur une seule famille de produits, souvent de taille modeste. Comme le Groupe SEB, quelques acteurs ont entrepris depuis plusieurs années une démarche de consolidation du secteur, en particulier Ali Group, Middleby, ITW ou Electrolux Professional.

Tendances du marché Professionnel

Le marché Professionnel ciblé par le Groupe se caractérise notamment par :

- une **croissance élevée**, de **5 à 10 % par an,** tirée par le développement de la consommation hors domicile, en particulier du café et du *snacking* ;
- **des barrières à l'entrée** importantes (technologiques, industrielles et commerciales) qui s'accompagnent d'un **niveau de rentabilité opérationnelle supérieur** au marché Grand Public ;
- une **innovation produit**, améliorant le confort et la productivité tout en réduisant les coûts d'exploitation ;
- un modèle d'affaire vertueux avec des **revenus récurrents additionnels liés au service.**

Ces dernières années, la consommation de café dans le monde a évolué avec (i) une forte augmentation de la demande dans les pays traditionnellement amateurs de thé (Chine, Asie du sud-est…) et (ii) une évolution vers l'utilisation croissante du café comme un ingrédient entrant dans la composition de boissons chaudes ou froides, notamment en Chine et aux États-Unis. Le segment des machines expresso automatiques profite pleinement de cet engouement.

Le marché des **équipements culinaires** professionnels est fortement lié à la demande émanant de la restauration commerciale. Les **leviers de croissance sont nombreux**, notamment :

- une tendance croissante vers le multi-équipement des différents acteurs ;
- une fidélité et un attachement de longue date des clients aux marques traditionnelles ;
- des cycles de renouvellement relativement courts pour le petit équipement culinaire.

1.3 Stratégie et création de valeur

Le Groupe SEB a une mission : « Faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde ».

Pour la mener à bien, le Groupe a détaillé lors de sa journée investisseurs en 2023 son ambition à moyen terme qui s'articule autour de **deux objectifs stratégiques :**

- **renforcer ses positions de *leadership* en Grand Public** grâce à une politique d'innovation constante et à l'expansion de sa couverture catégorielle ;
- **devenir un acteur de référence mondial en Professionnel** en capitalisant sur sa réussite dans le secteur du café pour élargir son champ d'action : entrer dans de nouveaux segments de marché et se déployer dans de nouvelles activités, en particulier le culinaire.

Modèle de création de valeur et facteurs clés de succès

Pour déployer sa stratégie, le Groupe SEB capitalise sur les facteurs clés de succès ayant forgé son *leadership* mondial : **des marques fortes, une présence mondiale, une innovation continue, un large portefeuille de produits, une exécution commerciale puissante et une industrie compétitive.** Ces forces développées au fil du temps conjuguent une maîtrise historique de la croissance externe à un engagement pionnier en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Largement éprouvé dans le domaine Grand Public au cours des dernières décennies, **ce modèle est désormais appliqué au Professionnel** afin que le Groupe devienne un acteur de référence mondial dans cette activité.

1.3.1 *Leadership* et marques fortes

Au fil du temps, le Groupe SEB s'est forgé une position de *leadership* **du Petit Équipement Domestique**. Présent dans huit grandes familles de produits Grand Public – articles culinaires, cuisson électrique, préparation des boissons, préparation des aliments, soin du linge, entretien des sols, confort domestique et soin de la personne – il occupe la première ou la deuxième place dans de nombreuses catégories.

Le Groupe SEB est *leader* mondial incontesté sur le marché des articles culinaires, avec des marques cœur de gamme comme Tefal, Supor ou Imusa et premium comme All-Clad, WMF et Lagostina. Il se positionne également dans le Top 5 mondial sur le marché des ustensiles et accessoires de cuisine.

Le Groupe réalise près de **75 % de son chiffre d'affaires sur des marchés où il détient des positions de *leadership*** (n° 1 ou n° 2).

Dans son activité Professionnelle, le Groupe détient plusieurs positions de *leadership* dont celle de ***leader* mondial en machines expresso automatiques.**

Le développement du Groupe et les acquisitions réalisées ont permis de construire un portefeuille constitué de plus de **40 marques**, complémentaires et bénéficiant d'une forte réputation.

Cette stratégie multimarques, renforcée au fil des années, permet une couverture à la fois large et profonde des marchés.

#1 Articles culinaires

#1 Cuisson électrique

#2 *Blenders*

#1 Soin du linge

#1 Machines expresso automatiques professionnelles

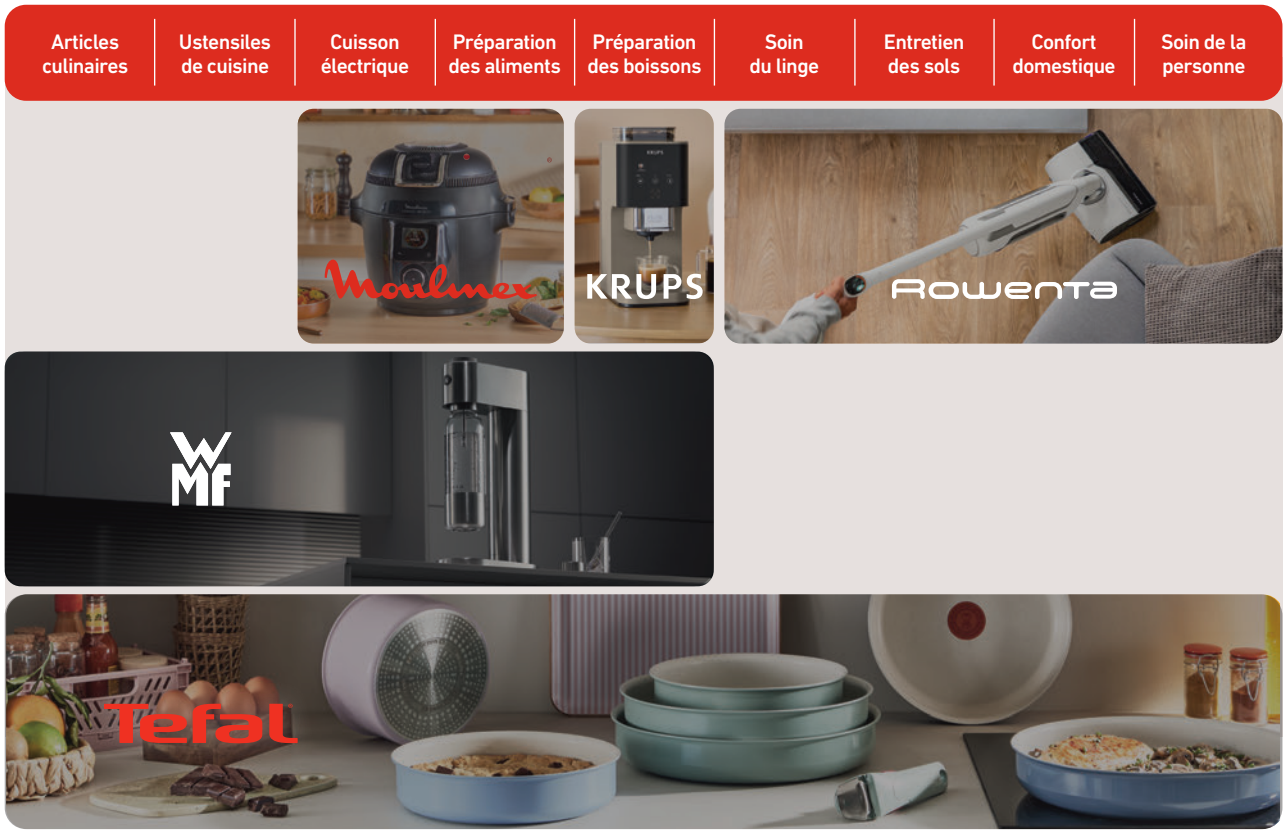
Les marques du Groupe sont réparties sur deux grands sous-ensembles complémentaires :

- **les marques cœur de gamme Grand Public,** avec une large présence géographique et catégorielle dans l'univers du Petit Équipement Domestique, ainsi qu'une distribution multicanale ;
  - **les marques à vocation mondiale :** Tefal, référence mondiale en culinaire, est la plus globale et présente sur l'ensemble des catégories de produits. Moulinex, Krups et Rowenta ont des empreintes plus segmentées : Moulinex en électrique culinaire, Krups en café et Rowenta en soin de la maison, du linge et de la personne. Toutes bénéficient d'une forte notoriété et d'une attractivité importante auprès des consommateurs,
  - **les marques à couverture régionale** comme Supor en Chine, Arno au Brésil, Imusa et Samurai en Colombie, Seb et Calor en France... Leur force réside dans leur présence de longue date et leur renommée dans leurs marchés qui ont créé un lien fort avec les consommateurs. Elles répondent aux habitudes de consommation régionales ou locales ;
- **les marques Premium Grand Public et semi-professionnelles** (WMF, Lagostina, All-Clad, Lacanche, De Buyer...) sont distribuées dans des circuits plus sélectifs et affichent une identité et des valeurs fortes (communication, *design*, politique de prix, etc.).

À noter que **80 % des ventes** Grand Public sont réalisées avec seulement **5 marques -** Tefal, Supor, Rowenta, WMF et Moulinex - et 2 d'entre elles (Tefal et Supor) réalisent environ **2 milliards d'euros** de chiffre d'affaires chacune.

Le Groupe dispose également de **marques professionnelles** complémentaires. Dans les boissons par exemple, les marques de café WMF et Schaerer (machines expresso automatiques), Wilbur Curtis (café filtre) et La San Marco (café traditionnel) permettent d'offrir aux clients différentes technologies de machines selon leur besoin. Dans le culinaire, les marques du Groupe permettent de répondre aux différentes étapes culinaires comme (i) la préparation des aliments avec Pacojet, (ii) la cuisson avec les marques Krampouz ou Charvet par exemple, et (iii) le service à table avec les marques Hepp ou WMF.

DES MARQUES À VOCATION MONDIALE MULTI-CATÉGORIELLES



1.3.2 Une présence mondiale

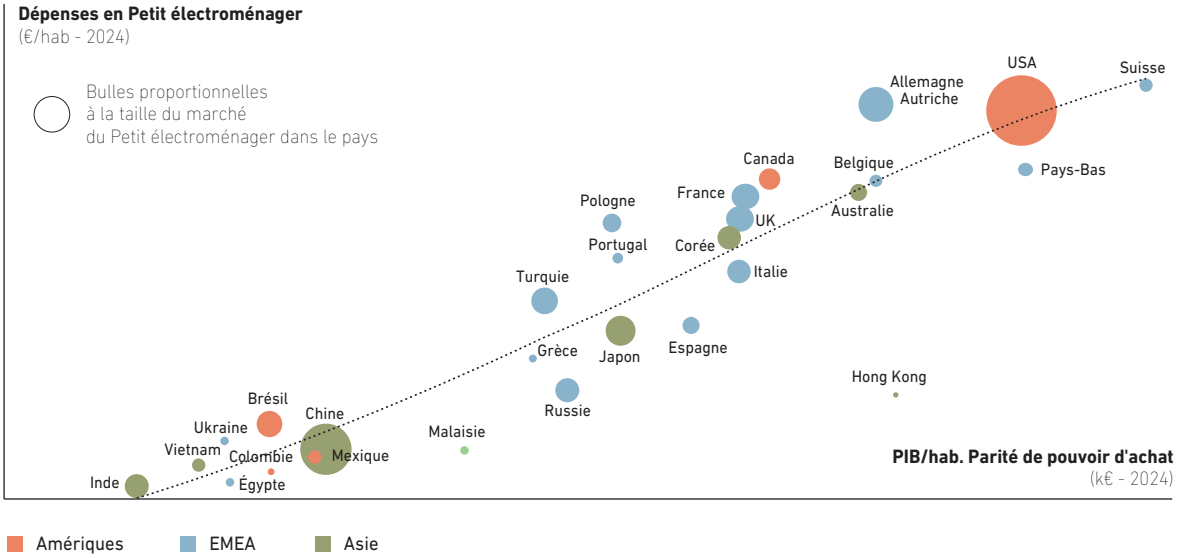
Aujourd'hui, le Groupe est présent dans **plus de 150 pays**. Cette implantation mondiale unique résulte d'une stratégie d'expansion basée sur une croissance à la fois interne et externe.

Les ventes Grand Public du Groupe sont **équilibrées** entre pays **matures** et pays **émergents**.

L'étendue de son offre produits et sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des différents marchés ont permis au Groupe de se construire des positions locales fortes.

Cette présence « multilocale » permet de bénéficier d'une **exposition aux différentes économies** et de capter toutes les opportunités de croissance dans les pays où le Groupe est présent.

UNE CORRÉLATION ENTRE NIVEAU DE VIE ET TAUX D'ÉQUIPEMENT

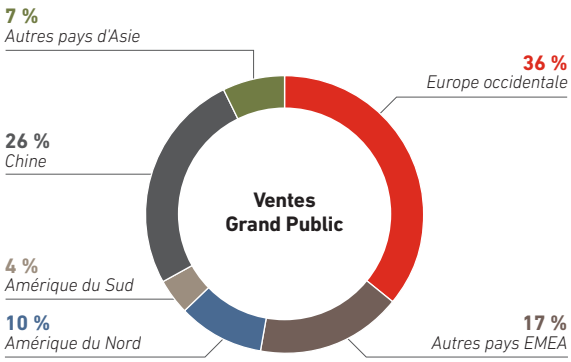


Cette exposition apporte des leviers de développement pérennes grâce :

- au renouvellement naturel des produits et l'apparition de nouveaux usages dans les pays matures ;
- à la rapide progression du niveau d'équipement des ménages dans les pays émergents, du fait de l'essor de la classe moyenne, de l'augmentation du pouvoir d'achat, des changements de mode de vie et de l'adaptation de l'offre aux habitudes de consommation locales (cf. schéma ci-dessus).

Du fait de la répartition géographique de ses ventes, le Groupe est soumis à différentes variations de devises pouvant avoir un impact sur le chiffre d'affaires et la rentabilité. Afin de lisser ces impacts, le Groupe bénéficie de différents leviers notamment la mise en place de couverture sur certaines devises ou une flexibilité tarifaire (voir section 2.2 *Facteurs et gestion des risques*).

UNE ACTIVITÉ MONDIALE ET ÉQUILIBRÉE



1.3.3 Une innovation continue

L'histoire du Groupe SEB s'est construite au travers d'innovations, incrémentales ou de rupture.

Parmi ces innovations figurent la cocotte-minute Seb, emblématique des années 1950, suivie dans les années 1960 par l'apparition des premiers appareils électriques tels que les fers à repasser et les machines à café. Les années 1970 ont marqué l'arrivée des friteuses sans odeur, tandis que les années 1980 ont popularisé l'appareil à raclette, symbole de convivialité. Les années 1990 ont vu l'émergence d'aspirateurs compacts et du concept de poignée amovible Ingenio.

Les années 2000 ont amorcé un véritable tournant technologique avec l'introduction d'Actifry en 2006, préparant le terrain à une nouvelle ère dans les années 2010. Cette ère a été marquée par des produits phares tels que Cookeo, Optigrill, Companion, les machines à café automatiques...

Les années 2020 ont vu l'apparition des revêtements anti-adhésifs en céramique pour les articles culinaires, le développement des aspirateurs versatiles et robots, des friteuses sans huile ou des cuiseurs à riz à infrarouge, mais surtout une digitalisation de l'expérience client transformant l'interaction au travers de services connectés et de plateformes numériques.

Des moyens importants

L'innovation dans le Groupe SEB, ce sont **3000 collaborateurs** dédiés, environ **300 millions d'euros** investis chaque année et près de **500 brevets** déposés en 2025.

Depuis 2021, Le Groupe s'appuie sur son **Pôle mondial** pluridisciplinaire d'Innovation à Écully (France), qui se déploie à travers **six centres d'excellence** bénéficiant des compétences spécifiques d'experts (matériaux, science de l'alimentation, propriété intellectuelle...) auxquelles s'ajoutent **six plateformes régionales** - comme le *China Development Center* en Chine - qui permettent de répondre aux besoins spécifiques des marchés avec une grande réactivité.

Par ailleurs, le **SEB Lab** rassemble les outils adaptés au processus de création de nouveaux produits et permet à des équipes mixtes (marketing, recherche, *design*, experts internes et externes) d'identifier, de sélectionner et de concrétiser le plus rapidement possible les concepts offrant le plus de potentiel.

L'innovation est aussi ouverte vers l'extérieur grâce à la communauté **SEB & You** et ses 20 000 membres qui testent de nouveaux concepts de produits et font de précieux retours venant alimenter le process d'innovation et augmentant l'*insight*.

Le Groupe SEB est également très proche de ses **communautés d'utilisateurs et influenceurs** notamment via les applications culinaires du Groupe et les réseaux sociaux, permettant ainsi de récolter leurs besoins et définir les priorités d'innovations dès la phase de conception.

Une innovation *life-centric*

Dans un monde en constante évolution, le Groupe SEB place le **décryptage des tendances sociétales** au cœur de sa stratégie d'innovation. Cette connaissance est essentielle afin d'offrir les produits les mieux adaptés aux besoins des consommateurs. Parmi ces tendances figurent :

- le développement des classes moyennes dans les zones géographiques en plein essor, dont l'accession à l'équipement s'accompagne d'un respect profond pour les **traditions culinaires locales** ;
- une **quête de sens** qui redéfinit l'acte d'achat : les clients privilégient désormais la **protection de l'environnement** et aspirent à « consommer moins mais mieux », favorisant ainsi des produits durables et réparables ;
- une attention accrue à la **santé**, où la **cuisine faite maison** redevient un pilier du bien-être quotidien ;
- un besoin de **simplicité et d'optimisation du temps** pour répondre aux modes de vie urbains où chaque minute compte.

Le décodage de l'ensemble de ces facteurs, qui influent de façon directe ou indirecte sur l'univers du Petit Équipement Domestique, conduit le Groupe à définir ses domaines d'innovation prioritaires.

En anticipant ces changements majeurs, le Groupe SEB confirme sa volonté de concevoir des solutions qui ne sont pas seulement technologiques, mais véritablement *life-centric*, garantissant ainsi une croissance pérenne et responsable.

Une amélioration continue des produits cœur de gamme

Le Groupe SEB ne cesse jamais d'innover sur ses produits cœur de gamme afin de répondre aux besoins évolutifs des consommateurs. Au-delà du déploiement géographique de ses produits *best-sellers*, le Groupe cherche constamment à améliorer les produits ou technologies existantes afin de consolider ses positions de marché.

À titre d'exemple, le Groupe a lancé fin 2025 une nouvelle technologie de revêtement pour ses articles culinaires baptisée ***Fusion Core.*** Cette technologie apporte au revêtement une meilleure robustesse et une résistance accrue aux rayures. Un **revêtement en céramique** appliqué avec cette technologie est **jusqu'à 4 fois plus résistant** qu'un revêtement céramique basique. La technologie sera déployée sur tous les types de revêtements en 2026.

En Chine, Supor a développé une gamme complète de **woks non revêtus en titanium**, qui affiche une excellente robustesse et une non adhérence grâce à un procédé innovant de pulvérisation plasma. **Plus d'un million d'unités** ont été vendues **en 2025**.

Dans le domaine de la cuisson électrique, le Groupe a lancé fin 2025 le **Cookeo Infinity**, dernier-né de la saga Cookeo initiée en 2012.

5 MILLIONS DE COOKEO VENDUS DEPUIS LE LANCEMENT

Cookeo Infinity est le seul appareil du marché qui combine friteuse sans huile et multicuiseur pression avec pale de brassage. Ce produit a été un véritable succès et a redynamisé la catégorie dès son lancement en fin d'année. Au dernier trimestre 2025, il représentait **plus de 30 % des ventes** de Cookeo.

Une offre complète pour répondre aux différents besoins

Le Groupe cherche continuellement à étendre son portefeuille produits et à élargir ses gammes afin d'être le plus pertinent possible auprès de tous les types de consommateurs. Cela permet d'offrir des solutions appropriées en termes de fonctionnalités, de besoins spécifiques et de niveaux de prix.

À titre d'exemple, le Groupe dispose aujourd'hui d'une gamme complète d'aspirateurs versatiles qui offrent différentes caractéristiques, de l'entrée de gamme aux modèles les plus premium (gamme **X-Force Flex**).

Cet élargissement de l'offre s'est notamment fait via une montée en gamme portée par des modèles fabriqués en France sur le site de Vernon.

Ces innovations ont permis au Groupe de s'affirmer aujourd'hui comme l'un des ***leaders* de la catégorie en Europe.**

Une extension vers d'autres catégories pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation

Afin de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs, le Groupe s'étend vers de nouvelles catégories de produits.

Ainsi, le Groupe est entré en 2024 dans le domaine des aspirateurs-laveurs (gamme **X-Clean**) venant compléter son offre d'aspirateurs (à traineaux, versatiles et robots), répondant ainsi à tous les usages et habitudes de consommation.

Après le lancement de deux premières références fin 2024, la gamme d'aspirateurs-laveurs a continué de se développer en 2025 et couvre désormais différents besoins, offre des fonctionnalités diverses, sur toutes les gammes de prix.

Cette extension vers les aspirateurs-laveurs démontre l'accélération du Groupe dans le développement de nouveaux produits et sa capacité à internationaliser rapidement des nouveaux leviers de croissance. Ainsi, la gamme X-Clean a généré **près de 100 millions d'euros de ventes** dès sa première année de commercialisation en 2025.

Dans le soin du linge, le Groupe a étendu son offre fin 2024 vers la catégorie des détacheurs textiles en lançant le **Clean-It**, puis le **Clean-It Compact** en 2025.

Cette catégorie a représenté **25 millions d'euros** de ventes la première année, permettant au Groupe SEB d'être **#2 sur le segment en Europe**.

Par ailleurs, fin 2024, le Groupe SEB a lancé l'**Aerosteam** puis en 2025, l'**Aerosteam Plus**. Ce défroisseur à main aspirant, fabriqué en France à Pont-Évêque, conjugue deux technologies qui permettent un résultat de défroissage de grande qualité en un minimum de temps, sur tout type de tissus.

Le succès d'Aerosteam a dynamisé la catégorie des défroisseurs qui a atteint **90 millions d'euros** de ventes en 2025, permettant ainsi au Groupe de renforcer sa position de **#1 en Europe.**

EN 2025, LE GROUPE A RÉALISÉ 2,5 MILLIARDS D'EUROS DE VENTES GRAND PUBLIC AVEC DES PRODUITS LANCÉS DEPUIS 2023

L'Intelligence Artificielle au service de l'innovation

Depuis quelques années, le Groupe a intégré l'Intelligence Artificielle au cœur de son innovation, de la création d'un produit à son utilisation finale. À titre d'exemple :

- le Groupe a développé un agent qui permet de réaliser une image d'un concept en quelques minutes. Des itérations successives couplées à une IA spécialisée dans la réalisation de CAO [1] accélère les process jusqu'à la réalisation d'un prototype fonctionnel ;
- concernant la propriété intellectuelle, le Groupe a mis en place une plateforme qui permet de gagner jusqu'à 50 % de temps sur le dépôt d'un brevet. Cette plateforme permet également d'accélérer l'identification de produits contrefaits ;
- bientôt, grâce à une IA embarquée, les machines à café automatiques pourront détecter le niveau de torréfaction des grains et ainsi adapter les paramètres de réalisation du café afin de garantir la même saveur quels que soient les grains et la torréfaction utilisés.

PILIER PLAN REBOND

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

-> KPI'S CLÉS

- **Réduire d'un tiers le temps de développement**
- **80 % des innovations** clés notées > 4,5

(1) Conception assistée par ordinateur.

Innovation en Professionnel

Dans l'activité Professionnelle, au-delà d'une expansion géographique, le Groupe cherche également à étendre son offre. Aujourd'hui, la gamme disponible en café professionnel permet de répondre à tout type de client et à tous les besoins spécifiques. Ce portefeuille complet est nourri par l'innovation produits et la croissance externe.

Après le lancement en 2024 de la machine WMF Expresso Next à destination des cafés et brasseries, le Groupe a présenté en 2025 deux nouveaux modèles pour les petites entreprises et bureaux, commercialisés à partir de 2026 : la **WMF Elevation 10** et la **WMF Peak 50.** Elles offrent une qualité de café supérieure, une versatilité des recettes et une connectivité optimale grâce à l'utilisation de composants utilisés dans les machines professionnelles de plus grosse capacité. Ces machines sont produites dans le nouveau centre de développement et production du Groupe à Shaoxing en Chine, permettant de conjuguer des offres compétitives avec une technologie de pointe.

Toujours dans le domaine du café, le Groupe a déployé une nouvelle version du distributeur **Curtis Powder Capuccino** en Amérique du Nord, et **La San Marco** a présenté sa nouvelle machine ***La 125*** au design et performances modernisés.

Le Groupe offre une gamme complète qui permet notamment de répondre aux besoins des bureaux, des magasins de proximité, des cafés, hôtels et restaurants, des chaînes de magasin et des espaces publics.

À ce jour, le Groupe dispose d'un parc installé d'environ **540 000 machines** à café automatiques dans le monde, dont 170 000 machines connectées, servant environ **35 millions de tasses à café par jour**.

PLUS DE 100 000 MACHINES WMF 1100 S ET 100 000 SCHAERER SOUL PRODUITES DEPUIS 2017

UNE COUVERTURE COMPLÈTE EN CAFÉ PROFESSIONNEL

Bureaux	Magasins de proximité		Brasseries Hôtels Restaurants	Chaînes Espaces publics
WMF 1100 S Office	WMF 1500 F	SCHAERER SOUL C	WMF ESPRESSO NEXT	CURTIS SKYLINE

Dans le **culinaire professionnel**, le Groupe a continué d'étendre son offre à destination des différents acteurs de la restauration.

Ainsi, **Krampouz** a lancé une nouvelle plancha disposant d'une plaque inox emboutie avec des coins arrondis facilitant le nettoyage, ainsi que deux zones de cuisson distinctes sur un format en profondeur, permettant des préparations simultanées à des températures différentes.

Par ailleurs, **De Buyer** a renforcé sa gamme en pâtisserie avec le lancement d'un laminoir multipâte mécanique qui offre 20 niveaux d'épaisseur et une large surface de laminage permettant de travailler avec précision une grande variété de pâtes tout en optimisant l'ergonomie et la productivité.

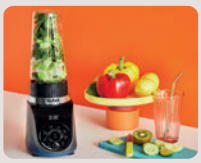
1.3.4 Un large portefeuille de produits

Grâce à la diversité de son offre, le Groupe SEB s'intègre dans la vie des consommateurs, dans chaque pièce de la maison ou en mode nomade, à tout moment de la journée. Il les accompagne dans les tâches quotidiennes, les moments conviviaux, les instants de partage et leur bien-être à domicile.

Cette offre étendue, d'environ **50 familles de produits** permet de répondre aux besoins spécifiques de chaque consommateur et client dans le monde.

Électrique culinaire

>40 %
des ventes Grand Public



Friteuses sans huile
Cuiseurs à riz
Autocuiseurs électriques
Grills et appareils de cuisson conviviale
Blenders
Mixeurs et batteurs
Robots cuiseurs
Bouilloires
Cafetières automatiques, filtre ou à dosette

Soin de la maison, du linge et de la personne

~25 %
des ventes Grand Public

Aspirateurs versatiles, traineaux et laveurs
Aspirateurs robots
Sèche-cheveux
Lisseurs et tondeuses
Ventilateurs et purificateurs d'air
Appareils de chauffage
Fers et stations vapeur
Défroisseurs
Détacheurs textiles

Articles culinaires et ustensiles de cuisine

~35 %
des ventes Grand Public

Poêles et casseroles en aluminium
Poêles et casseroles en inox
Autocuiseurs
Woks
Hachoirs manuels
Mugs isothermes
Couteaux
Boites de conservation

Professionnel

~12 %
des ventes du Groupe

Boissons chaudes et froides
Cuisson
Articles culinaires
Équipement hôtelier

1.3.5 Une exécution commerciale puissante

Le Groupe SEB s'appuie sur une **cinquantaine de filiales commerciales** pour son activité Grand Public, couvrant plus de 150 pays. Son réseau de clients large et diversifié, avec environ **2 000 comptes clés** dans le monde, lui confère une solide assise de distribution de ses produits. Au sein du Groupe, environ **6 500 collaborateurs** dédiés à la vente et au marketing animent ce réseau et entretiennent une relation pérenne et constructive avec les distributeurs.

L'exposition du Groupe est de plus en plus équilibrée entre *online* et *offline*, avec pour principaux clients :

- les **enseignes de la grande distribution**, avec lesquelles le Groupe entretient des relations de partenariat de longue date ;
- les **spécialistes** (électro-spécialistes, équipement de la maison...), qui bénéficient souvent d'une exposition physique et *online* ;
- les **magasins traditionnels et de proximité**, dont le poids demeure parfois important dans de nombreux pays émergents ;
- le **commerce en ligne,** en fort développement ces dernières années (+10 % à tcpc en 2025), qu'il s'agisse de *pure players* (en direct ou via les places de marché), de plateformes de vente en ligne des enseignes « physiques » (*Click & Mortar),* ou encore des réseaux sociaux (*social commerce*) dont l'essor rapide en Chine puis aux États-Unis s'est désormais mondialisé.

SUPOR, À L'AVANT-GARDE DES MUTATIONS DU COMMERCE EN LIGNE

SOCIAL COMMERCE

- **25 % des ventes en ligne** (x3 depuis 2021)
- ***Leadership* en Chine sur TikTok** en articles culinaires et électrique culinaire

INSTANT RETAIL

- Canal en **forte croissance** en 2025
- **Marque #1** en articles culinaires et électrique culinaire

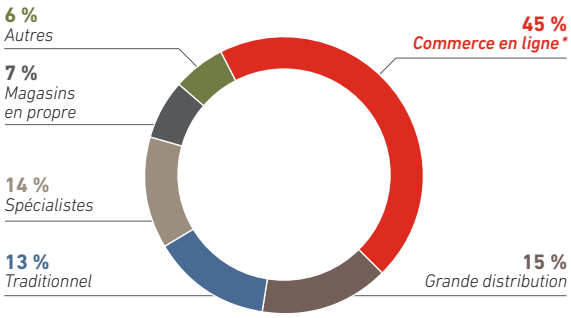
De manière complémentaire, le Groupe dispose d'un réseau de **1 300 magasins en propre,** (sous franchise ou en distribution exclusive), déployé sous différents formats dans le monde. Leur positionnement peut être multimarque (Home & Cook) ou monomarque. Ce réseau a généré près de **7 % des ventes Grand Public** en 2025, a été visité par quelque **100 millions de visiteurs**.

Le Groupe a également mis l'accent sur la **vente directe au consommateur en ligne** (*online DTC*) via des sites internet de marque en propre (marque.com) et des places de marché (*market places*).

En 2025, **les ventes** générées via ce canal - qui se compose notamment d'une centaine de sites marchands en propre - **sont en hausse de 19 %** (à tcpc) par rapport à 2024. Cette amélioration a principalement été portée par une **fréquentation** des sites **en hausse de +26 %** par rapport à 2024.

13 TIKTOK SHOPS OUVERTS HORS DE CHINE EN 2025

RÉPARTITION DES VENTES GRAND PUBLIC PAR CANAL DE DISTRIBUTION EN 2025



* *Pure players, DTC et Click & Mortar (estimations Groupe au 31/12/2025)*

Cette exposition à tous les circuits de distribution rend les produits du Groupe accessibles au plus grand nombre, partout dans le monde. En amont, le Groupe s'attache à transformer ses interactions avec les consommateurs à travers différents leviers :

- **l'intensification de la politique de marketing digital** pour multiplier les points de contacts avec les consommateurs, via :
  - **les sites de marques** qui permettent de mieux connaître les consommateurs et favorisent les interactions directes des marques avec eux,
  - **les campagnes digitales,** incontournables aujourd'hui, qui ont représenté plus de 85 % des investissements médias directs du Groupe en 2025 (vs 25 % en 2015),
  - **le data marketing**, qui permet une meilleure compréhension des consommateurs. En 2025, le programme de gestion de la relation clients (*CRM*) du Groupe regroupait plus **de 50 millions de membres,** dont la moitié en Chine,
  - **le *live streaming*** notamment en Asie où le phénomène est particulièrement important. En 2025, **plus de 25 000 *livestreams*** Supor ont été réalisés par 3 000 influenceurs en Chine,
  - un **réseau solide d'influenceurs et de créateurs** générant **plus de 22 000 contenus** à travers le monde en 2025 ;

PILIER PLAN REBOND

SYSTÉMATISER LES NOUVELLES PRATIQUES DE DIGITAL MARKETING ET 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*

-> KPI'S CLÉS

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

- le **développement d'écosystèmes** tels que des applications, l'animation de communautés et des réseaux sociaux, etc. Par exemple, les différentes applications culinaires du Groupe, hors Chine, comptent environ **1 million d'utilisateurs par mois** ;
- la **création de contenus numériques** via des *content factories* internes (en France, en Chine, notamment) qui conçoivent, et mettent à disposition des milliers de contenus marketing (vidéos, photos) se matérialisant en milliards de vues ;
- l'optimisation permanente de l'exécution en magasin – par le ***category management***, un *merchandising* efficace, la création d'espaces dédiés ou encore l'animation promotionnelle – ainsi qu'en commerce en ligne.

La distribution dans **l'activité Professionnelle** est plus traditionnelle. En café par exemple, le Groupe dispose de **13 filiales** commerciales et d'un réseau composé d'environ 200 distributeurs couvrant **plus de 100 pays**. À cela s'ajoutent **plus de 3 000 personnes** dédiées à l'installation, maintenance et réparation des machines. Cette configuration permet d'être au plus proche du client et de construire l'offre avec lui afin de l'adapter à ses besoins spécifiques.

INVESTISSEMENTS MARKETING ET PUBLICITAIRES DU GROUPE EN 2025 :

PRÈS DE 650 MILLIONS D'EUROS SOIT 8 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

1.3.6 Une industrie compétitive

Depuis sa création, le Groupe SEB a acquis une réelle expertise industrielle, basée sur des savoir-faire uniques et une grande flexibilité de production. Les **47 sites** du Groupe, répartis dans **14 pays**, fabriquent près de **240 millions de produits** par an (soit **plus 60 %** des produits commercialisés). Les sites industriels sont localisés de façon à répondre avec efficacité aux spécificités des marchés :

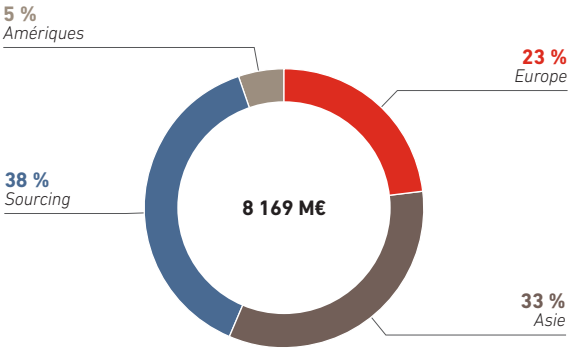
- **fabrication en Europe** destinée principalement aux marchés matures. Les usines européennes sont spécialisées dans des lignes de produits pour lesquelles le Groupe détient des positions de *leader*. Elles s'appuient sur la maîtrise de savoir-faire historiques et de technologies de pointe et produisent des volumes assurant une taille critique ;
- **fabrication en Asie** pour les besoins de ces marchés mais aussi, pour les marchés matures, de produits à gros volumes ou pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) avec des coûts de production moins élevés.

De plus, le Groupe **externalise** une partie de sa production (*sourcing*) pour les produits banalisés ou pour lesquels il ne dispose pas en interne de facteur de différenciation fort. Le choix du *sourcing* relève d'un arbitrage systématisé ***make or buy*** afin de décider entre investissements de production et recours à la sous-traitance.

Le Groupe SEB pilote son outil de production avec rigueur, ayant en ligne de mire l'amélioration continue de ses processus : la qualité des produits, le service au client, la gestion des risques, la sécurité des personnes et la protection de l'environnement.

À ce titre, l'ensemble des sites du Groupe [1] sont certifiés **ISO 9001**.

RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DES VENTES 2025



Depuis l'acquisition de **Supor** en 2007, le Groupe dispose d'une présence industrielle en Chine avec aujourd'hui sept sites principaux qui représentent plus de 600 000 m². Cette présence permet notamment au Groupe :

- d'être au plus proche des consommateurs chinois afin de développer des produits adaptés aux besoins locaux ;
- d'accéder à un marché offrant des volumes importants ;
- d'intégrer toute la chaîne de valeur, de la conception à la fabrication afin de maintenir un contrôle strict sur la qualité et la durabilité des produits ;
- d'améliorer continuellement les process grâce aux équipes locales et aux partenaires locaux qui intègrent des technologies émergentes comme la robotique, l'intelligence artificielle et la fabrication avancée ;
- d'avoir une base industrielle compétitive pour la production de certaines catégories de produits à destination des marchés matures.

Par ailleurs, le Groupe a achevé en 2025 la construction de son premier **Hub dédié à l'équipement Professionnel à Shaoxing en Chine**. Il est opérationnel depuis début 2026 et comprend un centre de R&D, un service achats, ainsi qu'un site de production.

Avec un **investissement d'environ 40 millions d'euros** en 1re phase, ce nouveau Hub ultramoderne traduit l'engagement du Groupe en faveur d'une croissance durable en Asie et permettra une expansion significative vers de nouveaux segments, comme par exemple les bureaux de petites et moyennes surfaces.

(1) *Sites inclus dans le périmètre certifiable (voir chapitre 4 Rapport de durabilité).*

RÉPARTITION DES SITES DU GROUPE EN 2025

Une politique d'achat rigoureuse et responsable

La politique d'achats du Groupe vise des **approvisionnements de qualité et responsables**. Déployée au niveau régional et mondial, elle est en mesure d'optimiser les négociations, de standardiser les matériaux et composants, et développer des synergies à l'échelle mondiale.

Elle intègre également les **principes de développement durable**, s'appuyant sur des valeurs environnementales, sociales et éthiques, en ligne avec les engagements du Groupe (voir section 1.4 *Ambition RSE à horizon 2030*). Elle couvre notamment les notions de relations d'affaires équitables et éthiques, et l'assurance de la conformité réglementaire au sujet notamment du travail forcé ou de l'exploitation des enfants ou des minerais de conflits.

La sélection des fournisseurs passe par un **processus rigoureux**, dans lequel sont évaluées leur compétitivité et leur capacité à répondre aux exigences du Groupe en termes de qualité, de ponctualité et de conformité avec les standards RSE définis (sociaux, sociétaux, environnementaux, éthiques).

Cela se fait en particulier sur la base d'une **Charte des achats responsables**. En vigueur depuis 2012 et régulièrement mise à jour, elle constitue un cadre de référence commun avec les fournisseurs en présentant à la fois les exigences de responsabilité du Groupe envers ses fournisseurs et les engagements que le Groupe prend vis-à-vis d'eux.

La Charte des achats responsables est consultable sur le site internet du Groupe à l'adresse suivante :

https://www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb

La performance des fournisseurs est mesurée et pilotée sur la base d'indicateurs clés selon des critères qualitatifs, économiques, sociaux, environnementaux et éthiques :

- pour les **achats directs** (matières premières, composants), le Groupe recherche le meilleur équilibre entre coût, qualité et disponibilité. Il sélectionne les fournisseurs les plus compétitifs, capables de décliner les standards de qualité et de responsabilité du Groupe. Il s'attache à établir et entretenir une relation de réelle collaboration, avec les fournisseurs les plus stratégiques ;
- les **achats hors production** couvrent un spectre de dépenses très large (systèmes d'information, déplacements, frais généraux...). Le Groupe vise donc à toujours mieux qualifier les fournisseurs sélectionnés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe ;
- pour les **achats de produits finis**, le Groupe a la volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les processus de développement des produits, afin d'assurer une plus grande fluidité dans la création de l'offre, tout en étant conforme aux standards de sécurité pour les consommateurs.

Matières premières, devises, composants et fret

Du fait de son activité, le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de Petit électroménager, ou du papier/carton pour les emballages. Ces expositions sont directes (dans le cas d'une production interne) ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès de sous-traitants.

À noter que le Groupe SEB continue **d'augmenter son utilisation de matières premières recyclées** afin d'atteindre notamment les objectifs fixés dans sa nouvelle ambition RSE. En 2025, les matières recyclées ont représenté **52 % des matières premières achetées** en volume.

Concernant le fret maritime, les prix sont soumis (i) au volume des échanges mondiaux (offre et demande) qui peuvent entrainer une certaine volatilité et (ii) à différents facteurs exogènes comme des tensions géopolitiques qui peuvent engendrer des perturbations du trafic maritime, un engorgement des ports ou des retards de livraison. Ces variations de marché contraignent parfois à renégocier les accords ou à recourir à des capacités spot mais le Groupe travaille principalement avec des fournisseurs sous contrats annuels à tarifs et capacités négociés.

Du fait de son activité internationale, le Groupe est également soumis aux fluctuations des devises dites « courtes » (c'est-à-dire que le poids des achats dans ces devises est supérieur à celui des ventes), à savoir majoritairement le dollar américain et le yuan chinois. Afin d'en limiter l'impact, le Groupe a mis en place un système de couverture décrit dans la section 6.2 *Notes sur les comptes consolidés,* Note 25.

Performance industrielle au service des opérations

Le Groupe a déployé dans l'ensemble de ses sites des standards en matière de procédés de production parmi lesquels :

- **le projet PCO (*Product Cost Optimization*)** qui a pour objectif de réduire le prix de revient des produits existants, d'optimiser entre autres l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue ;
- **le programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB)** qui se matérialise par le déploiement du *lean manufacturing* dans un but d'optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients, et qui tend à réduire les coûts, stock et en-cours, tout en raccourcissant les délais.

Les projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité afin de prévenir notamment l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS). Le Groupe met la priorité sur l'ergonomie des postes, la robotisation, la sensibilisation et la formation des collaborateurs.

Le Groupe travaille également sur l'industrie du futur. Elle permettra de franchir un nouveau cap en termes de performance industrielle et logistique dans le but d'améliorer la réponse aux besoins des clients. À ce titre, le Groupe développe notamment de nouveaux modèles d'automatisation utilisant des robots collaboratifs (*cobots*) et des chariots autoguidés (AGV) pour réduire la pénibilité des tâches. À l'avenir, des systèmes de réalité augmentée viendront aider les opérateurs à accomplir leurs tâches pour gagner en performance.

Sur le long terme le Groupe poursuit des actions d'amélioration de la performance et d'adaptation de son empreinte industrielle et plus spécifiquement :

- **la poursuite des investissements capacitaires accompagnant** la montée en puissance continue de ses plateformes régionales et de ses activités dans les marchés professionnels ;
- **la poursuite des plans de productivité dans les usines ainsi que l'optimisation de son empreinte logistique** pour réduire les coûts de structure et les capitaux engagés, tout en réduisant les délais et en améliorant la qualité et le service aux clients ;
- la **réduction de son empreinte environnementale** au travers d'investissements responsables visant notamment à réduire sa consommation énergétique et ses émissions de gaz à effet de serre.

Dans sa volonté d'agir en tant que leader de l'économie circulaire, le Groupe a inauguré en 2025 son premier centre européen dédié au reconditionnement de ses produits électriques, une première sur le marché du petit équipement domestique. Situé à Is-sur-Tille, le site est à proximité de la plateforme de Faucogney-et-la-Mer qui gère un stock de 7,5 millions de pièces détachées (voir 5.1 *Faits marquants*).

Le Groupe maîtrise ainsi l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la production, à la commercialisation, en passant par la reprise des retours produits et leur reconditionnement.

La *supply chain*, levier important de la productivité

La chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) est **pilotée au niveau mondial** avec pour objectif d'assurer les livraisons aux clients dans les délais requis, tout en optimisant les coûts de stocks et de transport. Dans une démarche d'optimisation, le Groupe procède régulièrement à une revue de toute sa chaîne, afin de **fluidifier et d'accélérer les flux**. Le Groupe reconsidère ainsi régulièrement la localisation géographique de certains fournisseurs, notamment de composants et de sous-ensembles, visant davantage de **proximité avec ses usines** pour gagner en réactivité.

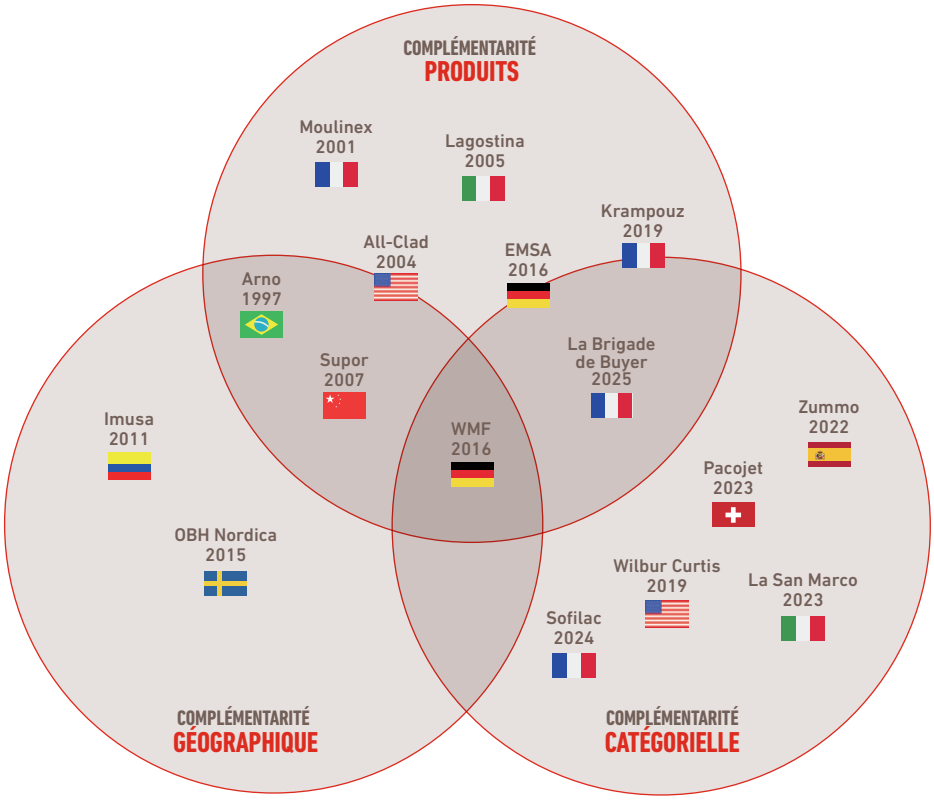
Le Groupe s'attache à améliorer en permanence son **dispositif logistique** constitué de **près de 70 entrepôts dans le monde**, dont les tailles et les positionnements lui permettent d'optimiser la gestion de ses stocks et de servir aux mieux ses clients.

LE MONTANT DES INVESTISSEMENTS[1], ESSENTIELLEMENT INDUSTRIELS ET LOGISTIQUES, S'EST ÉTABLI À 222 MILLIONS D'EUROS EN 2025, CONTRE 217 MILLIONS D'EUROS EN 2024

(1) *Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels.*

1.3.7 Un savoir-faire éprouvé en croissance externe

Dans un marché du Petit Équipement Domestique fragmenté, le Groupe SEB s'est toujours positionné comme un **consolidateur de son secteur**. Les acquisitions réalisées au fil des années lui ont permis de créer et de renforcer ses positions de *leadership* mondial. Au-delà des opérations structurantes, telles que **Moulinex-Krups**, **Supor** ou **WMF**, le Groupe a fait de nombreuses acquisitions ciblées visant à conforter sa place sur le marché. sur le principe de la complémentarité, qu'elle soit **géographique**, **catégorielle** ou **produits.**



Historiquement, les acquisitions du Groupe lui ont permis de pénétrer de nouveaux marchés, comme avec l'acquisition d'**Arno** au Brésil en 1997 ou d'**Imusa** en Colombie en 2011. Au-delà d'une complémentarité géographique, les acquisitions d'**All-Clad** en 2004 et de **Lagostina** en 2005 ont permis d'élargir la gamme d'articles culinaires au segment premium et de créer une offre complémentaire à **Tefal**. L'acquisition en 2023 de **Forge Adour** a permis au Groupe de devenir le *leader* européen de la plancha premium en complétant la gamme déjà existante chez **Krampouz**.

L'acquisition de **Supor** en 2007 a marqué une étape importante dans l'internationalisation du Groupe, lui offrant un accès privilégié au marché chinois. Cette acquisition a généré de puissantes synergies industrielles et commerciales, consolidant le *leadership* mondial du Groupe sur le segment du Petit Équipement Domestique et permettant à Supor d'être *leader* - en Articles culinaires et électrique culinaire - sur son marché domestique. Depuis 2007, la participation du Groupe a été renforcée à plusieurs reprises : en 2011 (+ 20 % du capital), en 2015 (+ 1,6 % du capital) et en 2016 (+ 7,9 % du capital), pour une détention de 83,2 % au 31 décembre 2025.

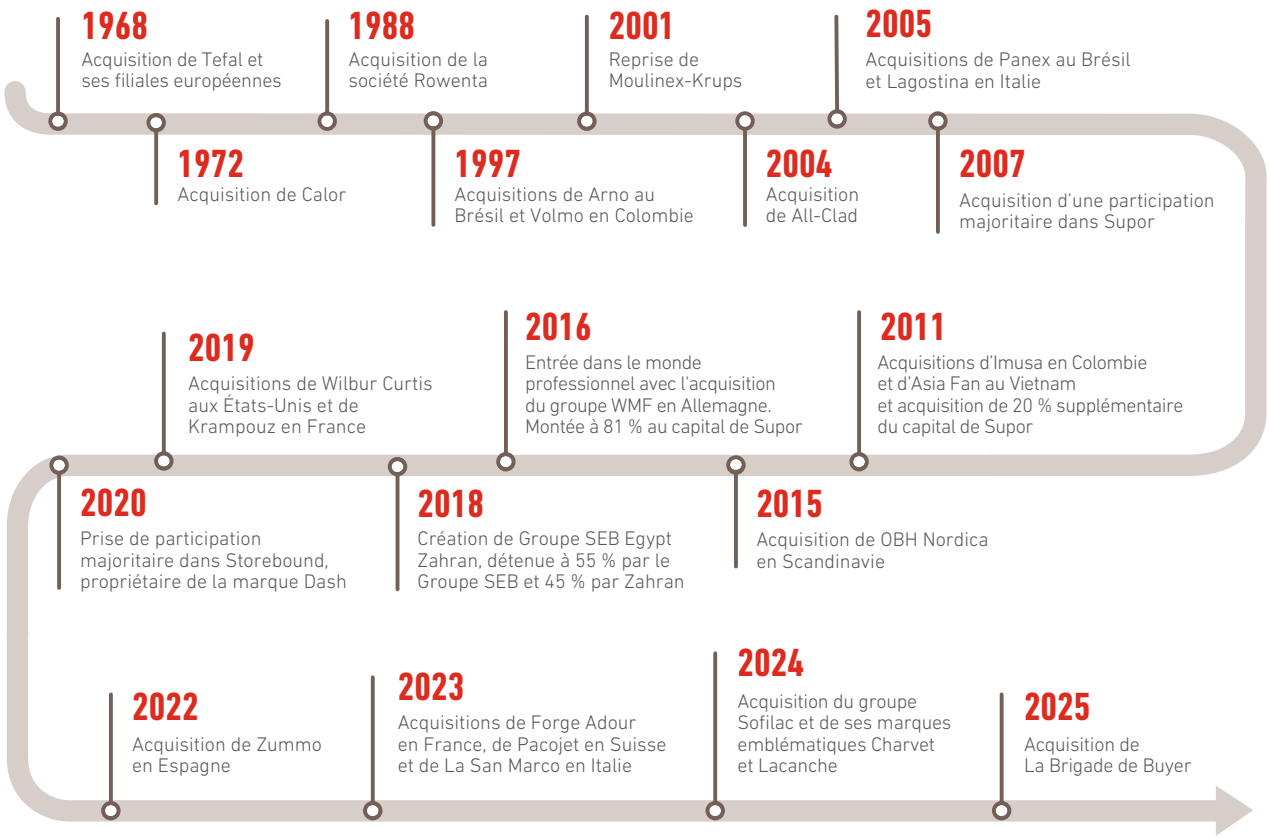
Certaines acquisitions ont également permis au Groupe SEB de se diversifier vers de nouvelles activités. Ce fut notamment le cas en 2016, avec l'acquisition du groupe **WMF**, qui a marqué son entrée dans le secteur Professionnel et lui a immédiatement conféré une position de *leader* sur le marché des machines à café expresso automatiques. Par la suite, dans une optique de complémentarité produits et géographique, le Groupe a acquis **Wilbur Curtis** en 2019, numéro 2 américain des machines à café à filtre, renforçant ainsi la présence du Groupe aux États-Unis établie avec la marque **Schaerer** et offrant un potentiel de synergies commerciales. Enfin, en 2023, le Groupe a acquis la société italienne **La San Marco** spécialisée dans les machines à café traditionnelles. Ces acquisitions ont permis au Groupe d'étendre sa gamme en café Professionnel et d'offrir aujourd'hui différentes technologies adaptées aux besoins d'une large typologie de clients. Par ailleurs, le Groupe s'est également étendu vers les boissons froides en 2022 avec l'acquisition de **Zummo**.

Ayant comme ambition d'être un acteur de référence dans le Professionnel, le Groupe a orienté ses acquisitions récentes vers le culinaire professionnel : **Krampouz** en 2019 et **Pacojet** en 2023.

L'acquisition de **Sofilac** en 2024, a renforcé la présence du Groupe SEB dans la cuisson professionnelle au travers des marques **Charvet** et **Ambassade de Bourgogne**, mais également dans la cuisson semi-professionnelle avec la marque **Lacanche.**

En 2025, le Groupe a fait l'acquisition de **La Brigade de Buyer** lui permettant de renforcer sa présence dans les articles culinaires professionnels et premium (voir section 5.1 *Faits marquants*).

PRINCIPALES ACQUISITIONS DU GROUPE



Au-delà de l'**identification de l'entreprise** cible et de la capacité financière nécessaire pour réaliser l'opération, la croissance externe suppose également l'**aptitude à intégrer efficacement** la société rachetée et à dégager des synergies.

Au fil des années, le Groupe SEB s'est forgé une expertise dans le domaine de l'intégration des entreprises rachetées, qui peut constituer un exercice complexe compte tenu de la multiplicité des enjeux. Des **Comités d'intégration** sont créés, regroupant des représentants des équipes dirigeantes et opérationnelles des deux entités, pour (i) définir le schéma directeur du rapprochement et fixer les objectifs, (ii) suivre la mise en œuvre des projets et (iii) mesurer les synergies dégagées.

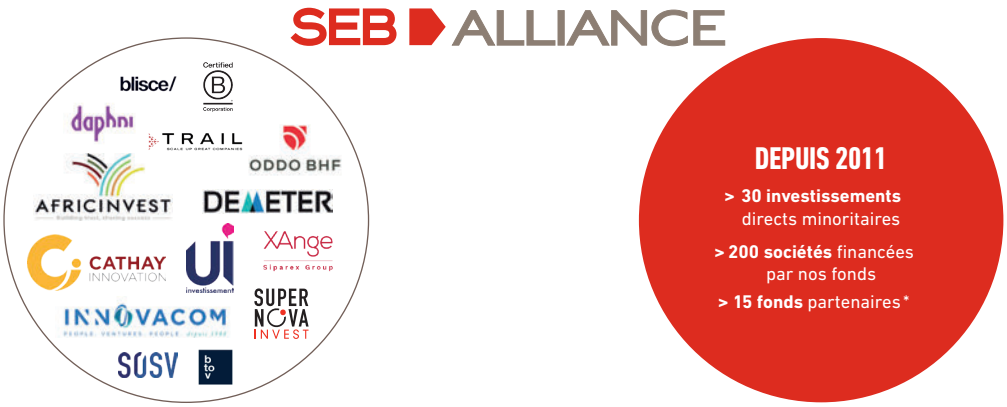
SEB Alliance, acteur du financement et partenaire des start-up innovantes

Pour renforcer son dispositif de veille et accélérer sa stratégie d'innovation par l'accès privilégié à de nouvelles technologies, à de nouvelles expertises ou à de nouveaux modèles d'affaires, le Groupe SEB a créé en 2011 le véhicule de *corporate venture* **SEB Alliance.** Ce véhicule investit dans des sociétés innovantes dans trois segments prioritaires : des briques technologiques (batteries, capteurs, intelligence artificielle, robotique, etc.), de nouvelles catégories de produits (machines à cocktail, traitement de l'eau, traitement de l'air, etc.) et les changements de consommation (seconde main, économie circulaire, communautés digitales, marketing digital, recherche générative, etc.). Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation minoritaires.

Depuis sa création, la société a ainsi investi directement **dans une trentaine de sociétés**, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques du Groupe, notamment sa politique d'innovation et ses projets d'entreprises avec pour but de créer des synergies entre les jeunes sociétés et le Groupe SEB.

- Investissements dans des briques technologiques innovantes comme **ITEN**, spécialiste des micro-batteries, **Another Brain** qui développe une technologie d'IA de nouvelle génération, ou **Vulkam**, spécialiste des métaux amorphes.
- Investissements dans des nouvelles catégories de produits qui peuvent être portées notamment par des sociétés à impact comme **Castalie,** dont la mission est de supprimer les bouteilles en plastique grâce à des fontaines à eau microfiltrée et des bouteilles en verre, **AUUM** dont le manifeste est la réduction de l'usage des gobelets plastiques ou **Kuantom** qui propose une machine permettant de rendre accessible le service de cocktails auprès des collectivités, hôtels et restaurants.
- Investissements dans les changements de consommation avec **Back Market**, place de marché *leader* dédiée aux produits reconditionnés, **Too Good To Go** dont l'objectif est de lutter contre le gaspillage alimentaire ou **ChefClub**, spécialiste de la production et diffusion en ligne de contenus culinaires.

Dans une volonté d'élargir encore son champ de veille, SEB Alliance a également investi et noué des partenariats stratégiques avec des fonds d'investissements dans l'innovation comme Cathay Innovation, Innovacom, Xange, SOSV, BtoV, Daphni, Supernova et Pertinence Invest (géré par UI Investissement), que la société peut accompagner en co-investissement.



3 PRINCIPAUX SEGMENTS D'INVESTISSEMENTS
- Briques technologiques innovantes
- Nouvelles catégories de produits
- Changements de consommation

VEILLE TECHNOLOGIQUE PARTAGÉE
- Collaboration R&D
- Périmètre international dont Europe, US et Chine

COLLABORATION R&D ET BUSINESS
- Prototypes et études
- Co-développements
- Partenariats commerciaux

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

1.4 Ambition RSE à horizon 2030

Au cœur de sa stratégie, définie dans la section 1.3 Stratégie et création de valeur, le Groupe a dévoilé fin 2024 son ambition RSE 2024-30 « Agir pour mieux vivre ». Cette étape décisive marque une avancée majeure dans la transformation du Groupe, en réponse aux défis sociaux et environnementaux actuels et aux attentes croissantes de ses parties prenantes. Fidèle à une tradition d'engagement de longue date et d'actions pionnières et concrètes envers la durabilité, cette ambition intègre des initiatives novatrices, notamment en matière d'économie circulaire, renforçant ainsi la volonté du Groupe de jouer un rôle de leader responsable et durable.

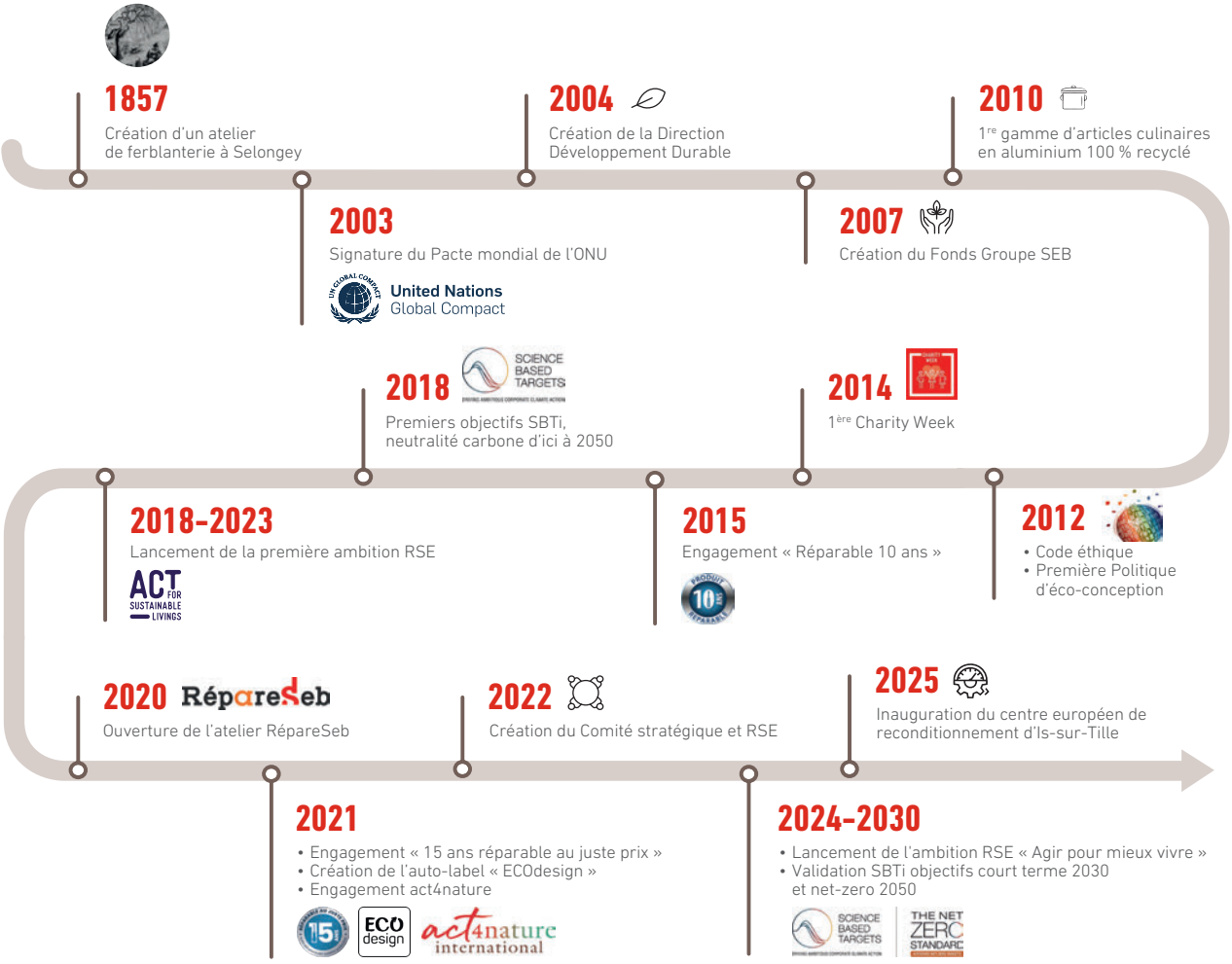
L'ambition RSE du Groupe « Agir pour mieux vivre » est structurée autour de piliers fondamentaux et complémentaires, dont les principaux engagements sont décrits dans le présent chapitre. Le détail des politiques, actions, cibles et résultats peut être trouvé dans le chapitre 4 *Rapport de Durabilité* du présent document.

Un engagement ancré dans l'ADN du Groupe

Animé par les valeurs humanistes léguées par ses fondateurs, le Groupe SEB est depuis toujours attaché à développer une culture d'entreprise fondée sur le sens de la responsabilité, la solidarité et l'engagement.

Persuadé que le développement durable représente un levier de création de valeur et de résilience répondant aux attentes de ses collaborateurs, consommateurs, clients, actionnaires et des communautés des territoires où il est implanté, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable.

Reflet de ses valeurs, l'histoire du Groupe est jalonnée d'initiatives audacieuses et pionnières, qui n'ont cessé de croitre et de se multiplier d'année en année. Il y a 160 ans, son fondateur, Antoine Lescure, sillonnait la France pour réparer des ustensiles de cuisine. Il y a plus de 20 ans, le Groupe était l'un des premiers acteurs français à rejoindre le Pacte mondial des Nations Unies et à créer un département dédié au développement durable. Porté par sa mission et ses valeurs, le Groupe s'est engagé et a développé des actions concrètes pour l'environnement et le bien social au travers de ses politiques d'éco-production, d'éco-conception, d'éco-logistique, climat, ressources humaines, achats responsables, mécénat...



En 2018, le Groupe s'engageait dans une ambition RSE, exprimée dans la signature « Agir pour un quotidien plus durable », qui prenait en compte les enjeux environnementaux et sociaux et définissait des objectifs pour que ses activités et ses métiers agissent de manière responsable et éthique tout au long de la chaîne de valeur.

Cette ambition, construite en cohérence avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies, a mobilisé l'ensemble des équipes et des métiers du Groupe autour de quatre piliers avec des engagements déclinés en objectifs quantitatifs.

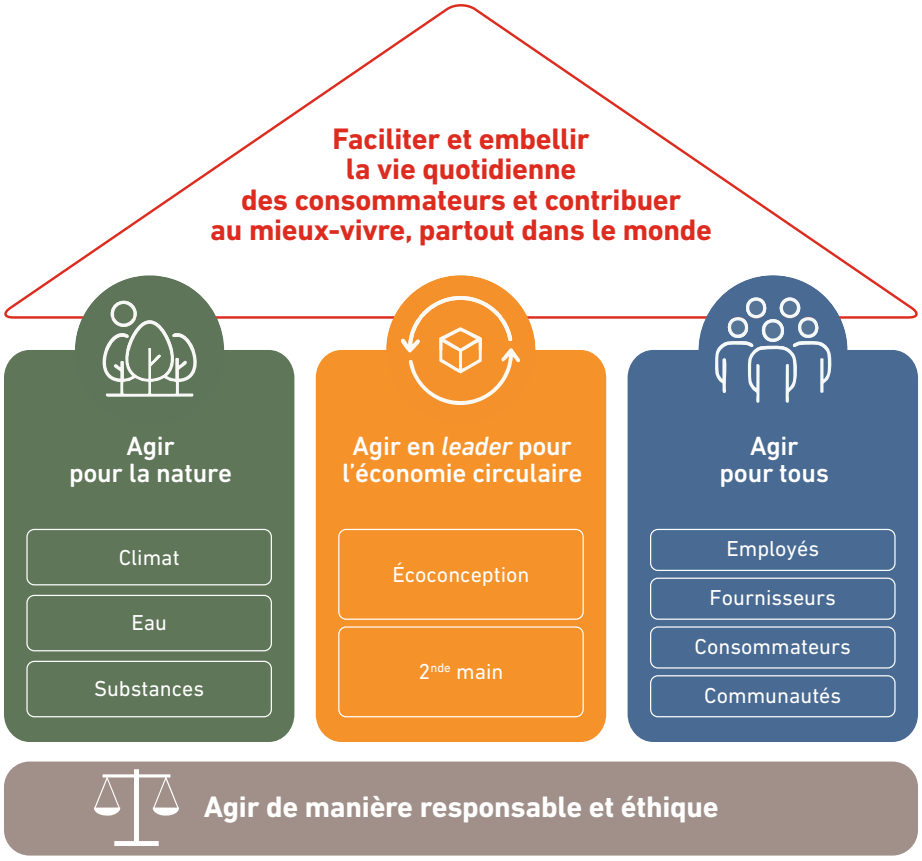
Elle s'est achevée en 2023 sur des résultats très positifs : avec un score moyen de réalisation de 119 % sur ses 20 indicateurs clés de performance répartis sur les quatre piliers, le Groupe a atteint, et même souvent dépassé ses objectifs.

Fort des valeurs venant de ses fondateurs et incarnées par l'ensemble de ses collaborateurs, porté par une volonté d'engagement qui se construit au fil des décennies et encouragé par les résultats positifs de cette première ambition, ainsi que la solide courbe d'expérience acquise, le Groupe s'est engagé fin 2024 dans une nouvelle ambition visant à accélérer et intensifier sa transformation durable.

Une ambition RSE 2024-2030 intégrée dans la stratégie du Groupe

L'ambition RSE 2024-2030 du Groupe, « **Agir pour mieux vivre** », est structurée autour de quatre piliers fondamentaux et complémentaires, intégrés au cœur de ses activités et au service de sa mission. Elle s'intègre pleinement et à tous les niveaux dans la stratégie du Groupe, de la conception des produits à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en passant par leur fabrication et leur distribution, démontrant que respect de l'humain, durabilité et croissance peuvent aller de pair.

AMBITION RSE 2024-2030 : 4 PILIERS AU SERVICE DE NOTRE MISSION



- « **Agir de manière éthique et responsable** » constitue une priorité absolue pour le Groupe. Cet engagement imprègne l'ensemble de ses politiques et représente le socle de sa démarche RSE.
- Le pilier « **Agir pour la nature** » reflète son engagement envers le climat et la biodiversité, des enjeux majeurs que le Groupe entend traiter avec une ambition accrue, en s'engageant notamment à atteindre le *net-zero* à l'horizon 2050 auprès de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) [(1)].
- En se positionnant comme un « ***leader* de l'économie circulaire** », le Groupe mobilise l'un des leviers les plus importants pour conjuguer impact positif et création de valeur. Il poursuivra ses efforts dans ce domaine tout en développant de nouvelles initiatives prometteuses.
- Le pilier **« Agir pour tous** » illustre la volonté du Groupe de pousser plus loin son engagement pour assurer la sécurité et le bien-être de ses employés, renforcer et approfondir ses collaborations avec les fournisseurs et satisfaire et anticiper les besoins de ses consommateurs et des communautés de manière proactive et responsable.

Cette feuille de route est soutenue par un plan détaillé et chiffré qui se décline en **13 thématiques** avec des **objectifs quantitatifs ambitieux.** Ces engagements sont synthétisés dans le tableau ci-après, tandis que les politiques, actions mises en œuvre et résultats associés sont présentés de manière détaillée dans les chapitres suivants.

(1) *Le SBTi est une organisation à but non lucratif qui inclut une entité subsidiaire accueillant ses services de validation. Les partenaires fondateurs de SBTi sont le CDP, le World Resources Institute (WRI), le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC), et le World Wildlife Fund for Nature (WWF). L'initiative encourage les entreprises et les institutions financières à prendre part activement à la lutte contre le changement climatique. Elle met à leur disposition des standards et des outils permettant de définir des objectifs de réduction des émissions de GES, en phase avec ce qui est nécessaire pour limiter le réchauffement mondial à 1.5°C et atteindre la neutralité carbone en 2050.*

DES OBJECTIFS À HORIZON 2030 POUR ACCÉLÉRER ET INTENSIFIER LA TRANSFORMATION DURABLE

		OBJECTIFS 2030
Agir pour la Nature	**CLIMAT**	
	Réduction des émissions de GES* (scopes 1 & 2) STI LTI	**-42** % (*vs* 2021)
	Réduction des émissions de GES (scopes 3.1, 3.4 et 3.11)	**-25** % (*vs* 2021)
	EAU	
	Réduction de la consommation d'eau	**-25** % (*vs* 2021)
Agir en leader pour l'économie circulaire	**ÉCOCONCEPTION**	
	Réparabilité des produits en Petit Électroménager (% des ventes)	> **90** %
	Recyclabilité des produits en Petit Électroménager (% du poids)	> **85** %
	Matériaux recyclés (% du poids, achats directs) LTI	**60** %
	Suppression des sacs en plastique vierge dans les emballages	**100** %
	MODÈLE D'AFFAIRES CIRCULAIRE	
	Ventes de produits reconditionnés (% des ventes en Petit Électroménager)	**3** % - **5** % sur géographie cible
Agir pour tous	**FOURNISSEURS**	
	Charte des achats responsables (% de fournisseurs de rang 1 couverts)	**100** %
	Engagement des fournisseurs dans un programme ESG (représentant 80 % de l'empreinte carbone)	**500**
	CONSOMMATEURS	
	Suivi qualité (% d'entités certifiées ISO 9001)	**100** %
	COLLABORATEURS	
	Sécurité au travail (accidents du travail, LTIR) PROFIT-SHARING STI	< **0,5**
	Diversité (% de femmes aux postes de direction) LTI	> **32** %

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle LTI Inclus dans la rémunération à long terme

PROFIT-SHARING Inclus dans l'intéressement et la participation en France

** Gaz à effet de serre.*

Depuis 2019, le Groupe a mis en place des **systèmes de rémunération** liés à l'atteinte de certains de ces objectifs RSE à court terme (STI) [1], auxquels se sont ajoutés en 2024, des critères à long terme (LTI) [2] alignés avec ses nouveaux engagements. Ces critères RSE représentent 15 % de la rémunération variable dans le cadre du STI et 20 % dans le cadre du LTI. Les mécanismes d'incitation sont détaillés dans la section 3.5 *Politique de rémunération*.

Déployée depuis 2024, l'ambition RSE 2024-2030 traduit la volonté du Groupe d'**accélérer la réduction de son empreinte environnementale** et de **renforcer son impact social et sociétal** en agissant sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Cette ambition contribue à renforcer l'attractivité des marques et produits du Groupe auprès de ses distributeurs et consommateurs, tout en fédérant ses collaborateurs autour d'une démarche porteuse de sens et de fierté. Elle participe également à l'amélioration des performances extra-financières du Groupe, en cohérence et en complémentarité avec ses performances financières.

(1) STI : Short Term Incentive. Rémunération variable annuelle.
(2) LTI : Long Term Incentive. Rémunération variable pluriannuelle.

Un engagement responsable au cœur de l'innovation et des produits

L'innovation constitue un moteur essentiel pour l'avenir du Groupe. Elle a toujours été au cœur de sa croissance, permettant d'inventer des produits et solutions répondant aux besoins des consommateurs, souvent avant même qu'ils ne les expriment. Ces besoins évoluent, portés par de nouvelles tendances comme la santé, le bien-être ou le désir croissant de contribuer à un monde meilleur. Qu'il s'agisse d'appareils de cuisine intelligents réduisant le gaspillage alimentaire, de purificateurs d'air contre la pollution urbaine, de produits fabriqués à partir de matériaux recyclés ou de biens achetés d'occasion, le Groupe voit ces évolutions comme des opportunités extraordinaires d'apporter des solutions pertinentes sur des besoins essentiels du quotidien, et souhaite le faire de façon responsable. L'innovation, qu'elle soit technologique ou marketing, reste un facteur clé de succès pour le Groupe.

Une gouvernance RSE pour engager les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation

La gouvernance RSE du Groupe SEB est structurée de manière à intégrer pleinement les ambitions RSE à tous les niveaux de l'organisation et dans les processus décisionnels du Groupe.

Gouvernance au niveau du Conseil d'administration

- En 2022, le Groupe a renforcé sa gouvernance RSE avec la création du Comité stratégique et RSE, chargé de définir et d'approuver l'ambition RSE globale, sa stratégie et sa déclinaison en objectifs précis avec des jalons mesurables.
- Le Comité gouvernance et rémunérations supervise l'intégration des critères RSE dans la politique de rémunération du Groupe, incluant désormais 20 % d'objectifs RSE dans les plans d'incitations à long terme, en complément des bonus à court terme.
- Le Comité audit et conformité, quant à lui, examine les informations extra-financières, évalue les risques RSE et valide le rapport de durabilité.

Gouvernance au niveau de la Direction

- Le Comité de Direction Générale, définit l'ambition RSE, élabore la stratégie et s'assure de son alignement avec les priorités stratégiques du Groupe.
- Le Comité de Pilotage RSE, supervise l'exécution de la feuille de route RSE, ainsi que la conformité au *reporting* réglementaire, notamment la CSRD.

Une organisation transversale et intégrée

Sous l'égide du Comité de Direction Générale, une gouvernance transversale mobilise plusieurs fonctions clés pour intégrer systématiquement la RSE dans la conduite des affaires :

- les directions opérationnelles, responsables de l'exécution des initiatives, et mobilisant les métiers de façon très transversale notamment sur les sujets comme la décarbonation de nos activités et l'économie circulaire ;
- l'équipe Développement Durable, qui contribue à la définition de la stratégie RSE, fournit un appui méthodologique, coordonne le suivi des progrès et la production des rapports RSE ;
- la fonction Finance, qui garantit l'exactitude et la cohérence des données extra-financières avec les données financières ;
- la fonction IT, qui gère les outils numériques utilisés pour mesurer les performances ESG et rendre compte des résultats de manière fiable et précise.

Des équipes dédiées à tous les niveaux du Groupe

Au niveau Groupe, la Direction du Développement Durable est organisée autour de quatre pôles : deux pôles d'expertise autour du Climat & Biodiversité et de l'Éco-conception & Économie circulaire, et deux pôles transverses dédiés au pilotage de la performance extra-financière et à l'engagement des parties prenantes externes et internes. Elle collabore de façon quotidienne avec toutes les Directions « métiers ».

Parce que le développement durable est au cœur de ses préoccupations opérationnelles, le Groupe a créé des postes de Directeurs/trices Développement Durable pour ses activités Grand Public et depuis 2023, pour son activité Professionnelle ainsi qu'au sein de sa filiale en Chine. En lien direct avec les équipes Innovation, Développement produits et Marketing stratégique, commerciales et achats, ils se font le relais de la stratégie définie par la Direction du Développement Durable et contribuent au déploiement et à la réalisation des objectifs dans les processus du Groupe.

L'ambition RSE s'inscrit pleinement dans le projet d'entreprise du Groupe et est déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Elle s'appuie sur une dynamique collective structurée et animée à l'échelle internationale, notamment à travers la communauté dédiée sur le réseau social interne qui rassemble plus de 1 500 salariés issus de tous les pays et de l'ensemble des métiers. Cet espace favorise le partage de bonnes pratiques, l'émulation collective et la valorisation des initiatives et réussites locales, contribuant ainsi à ancrer durablement la démarche RSE dans la culture du Groupe.

Une ambition RSE déployée auprès des collaborateurs

En 2025, un plan de communication interne a permis de diffuser largement les enjeux, objectifs, plans d'action et leviers d'impact de cette ambition au sein du Groupe.

Afin de permettre à chaque collaborateur de contribuer activement à la transition écologique, le Groupe a également déployé un plan ambitieux de sensibilisation et de formation. Celui-ci repose sur une série de formations en ligne regroupées au sein de l'*Act for Better Living School*. Ces formations sont structurées autour des quatre piliers de l'ambition et abordent les fondamentaux du changement climatique, les enjeux de la transition bas-carbone ainsi que les principaux leviers d'action pour réduire l'empreinte environnementale d'une entreprise. En complément, des formations en présentiel sont déployées pour renforcer l'acquisition de compétences clés.

L'ensemble de ces initiatives vise à permettre à chacun de s'approprier le langage et les concepts liés aux enjeux RSE, d'identifier les leviers d'action adaptés à son métier et de contribuer concrètement à l'atteinte des objectifs de l'ambition.

Au-delà du Groupe, un dialogue continu avec les parties prenantes

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes concernées par son activité. Au fil des années, il a élaboré différents modes de dialogues spécifiques à ces populations pour assurer la bonne compréhension de leurs points de vue et intérêts et leur prise en compte dans la conduite de ses choix stratégiques. Il a renforcé ces échanges dans le cadre de l'élaboration de sa nouvelle ambition RSE 2024-2030.

La description des modes de dialogue et de leur finalité en fonction des parties prenantes est détaillée dans le chapitre 4 *Rapport de durabilité* du présent document.

Convaincu que la collaboration de chacun est essentielle pour relever les défis environnementaux, sociaux et sociétaux, le Groupe continuera à mobiliser ses collaborateurs, partenaires, fournisseurs, clients et investisseurs autour de cette ambition.

Une politique RSE qui s'appuie sur les plus hauts standards internationaux

Le Groupe a fait partie des premières entreprises à rejoindre le Pacte mondial des Nations Unies dès 2004. Il réaffirme chaque année son engagement en publiant sa *Communication of Progress* (COP), disponible sur le site du Pacte mondial, et a construit sa nouvelle ambition en cohérence avec les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Le tableau ci-dessous indique les ODD auxquels répondent les trois piliers opérationnels de la nouvelle ambition.

Un *reporting* qui se fait dans le cadre de la réglementation CSRD

Depuis 2024, le Groupe répond à l'obligation de *reporting* de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD). Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans le *Rapport de durabilité* (chapitre 4 du présent document), le tableau ci-dessous récapitule, en face des quatre piliers de l'ambition, les normes ESRS [1] concernées avec les renvois vers les sections du chapitre 4 *Rapport de durabilité*.

AGIR POUR LA NATURE	AGIR EN TANT QUE *LEADER* DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	AGIR POUR TOUS	AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE ET RESPONSABLE
E1 - 4.2.1 *Changement climatique*	**E5** - 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*	**S1** - 4.3.1 *Personnel de l'entreprise*	**G1** - 4.4.1 *Conduite des affaires*
E2- 4.2.2 *Pollutions*		**S2** - 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*	
E3 - 4.2.3 *Ressources en eau*		**S4** - *4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux*	

(1) *European Sustainability Reporting Standards.*

Une performance extra-financière largement reconnue

Notations extra-financières

La performance extra-financière du Groupe est largement reconnue par les agences de notation.

En 2025, le Groupe SEB a obtenu un double score A- au CDP sur les enjeux Climat et Eau, le positionnant au niveau Leadership, le plus exigeant du référentiel. Le maintien de la note A- sur le Climat confirme la robustesse de la trajectoire de décarbonation du Groupe, fondée notamment sur des objectifs de réduction d'émissions validés par la SBTi et la publication d'un plan de transition climatique détaillé. La première évaluation du Groupe sur le volet Eau, également distinguée d'un score A-, vient saluer la structuration de sa gouvernance, l'identification des risques liés à la ressource et les actions mises en œuvre sur ses sites industriels pour réduire la consommation en eau.

Le Groupe fait également l'objet d'une évaluation ESG globale par EcoVadis, couvrant l'ensemble des thématiques environnementales, sociales et de gouvernance. En 2025, il a obtenu la médaille d'Or avec un score de 82/100, en progression de 4 points par rapport à 2023, confirmant son positionnement parmi les entreprises les plus avancées de son secteur.

Plus largement, de nombreux indices, labels et agences de notation extra-financière évaluent le Groupe SEB. Le Groupe suit attentivement ses notations ESG dans une logique d'amélioration continue. En 2025, il atteint ses meilleurs niveaux historiques, témoignant des progrès réalisés et de la montée en maturité de sa performance environnementale, sociale et de gouvernance.

	Notation 2025	Tendance vs 2024
ecovadis	**Ecovadis: 82/100 (Gold: TOP 5 % - 2025) -** Le Groupe SEB a obtenu un score de 82/100 (+4 points vs 2023) et a décroché la médaille Gold en 2025, se classant dans le top 1 % de son secteur et dans le top 2 % de l'ensemble des entreprises évaluées.	↑
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION	**CDP: A- Climate; A- Water -** En 2025, le Groupe SEB a atteint le niveau « Leadership » avec une note A– sur le volet Climat, et a également obtenu une note A– pour sa première notation Eau, reflétant la forte performance du Groupe en matière de réduction des émissions, de gestion des risques climatiques et de gestion durable de l'eau.	↑
S&P Global	**S&P Global: 51/100 -** Le score du Groupe SEB a progressé de 9 points (top 10 % de son secteur), avec de fortes avancées sur l'ensemble des piliers ESG et un accent particulier mis sur la transparence des données.	↑
SUSTAINALYTICS a Morningstar company	**Sustainalytics: 18.3 (Low Risk) -** Le Groupe SEB est passé à Low Risk vs Medium Risk en 2024.	↑
MSCI ESG RATINGS A	**MSCI ESG Ratings: A -** Le Groupe SEB a retrouvé sa notation A en 2025 vs BBB en 2024.	↑
ISS ESG	**ISS ESG: B-Prime (2024) -** Le Groupe se place dans le 1er décile du panel. Pas de nouvelle notation en 2025.	→
EthiFinance ESG ratings	**Ethifinance: 70/100 -** La note du Groupe progresse de 4 points et s'améliore sur les quatre piliers de l'analyse (Gouvernance, Social, Environnement et Parties prenantes externes)	↑

Prix et trophées

Le Groupe participe à des prix et trophées afin de confronter ses initiatives aux meilleures pratiques du marché et de valoriser des démarches concrètes auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Ces distinctions, obtenues chaque année notamment en France, viennent reconnaître la pertinence, l'innovation et l'impact de ses actions RSE au regard des attentes du secteur et des consommateurs. En 2025, plusieurs projets ont été distingués dans les domaines de l'économie circulaire (centre européen de reconditionnement d'Is-sur-Tille[1], projet ORPlast[2]) et de la transition alimentaire dans des pays en voie de développement (deux prix pour le projet Clean Cooking[3]).

(1) Le modèle d'affaire reconditionné avec l'ouverture du centre expert de reconditionnement d'Is sur Till a été récompensé par le Trophée LSA – La Conso s'engage 2025, dans la catégorie Produits et concepts durables.

(2) ORPplast est un projet collaboratif mené avec des partenaires industriels français visant à co-développer un ABS recyclé coloré, afin d'accroître l'intégration de matière recyclée dans les produits tout en préservant leur attractivité. Ce projet a été distingué par le Grand Prix ESSEC dans la catégorie « Projet collaboratif de l'industrie et de ses partenaires » pour son innovation et sa contribution à l'économie circulaire.

(3) Clean Cooking est une initiative visant à proposer, dans les pays émergents, un appareil de cuisson électrique Tefal comme alternative aux foyers traditionnels au bois ou au charbon, afin de réduire les émissions et les impacts sanitaires associés. Le projet a été récompensé par le Grand Prix ESSEC dans la catégorie « Offre de produits et services développement durable » ainsi que par la médaille de bronze du Grand Prix de la marque engagée, organisé par Produrable et Link'Up.

1.4.1 Agir pour la nature

Le Groupe s'engage à poursuivre et intensifier ses efforts pour réduire son impact environnemental, avec des objectifs à 2030 portant à la fois sur la **réduction de ses émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1 et 2 (- 42 %), et le scope 3** (- 25 %) et sur la réduction de **la consommation d'eau** de l'ensemble de ses sites (- 25 %).

	2025	Évolutions vs 2024	Progrès par rapport à l'objectif 2030
CLIMAT			
Réduction des émissions de GES* (scopes 1 & 2) STI LTI	**-23** %	- 5 pts	-23 % → -42 % (vs 2021) (2021 – 2025 – 2030)
Réduction des émissions de GES (scopes 3.1, 3.4 et 3.11)	**-9** %	- 2 pts	-9 % → -25 % (vs 2021) (2021 – 2025 – 2030)
EAU			
Réduction de la consommation d'eau	**-27** %	- 11 pts	-27 % → -25 % (vs 2021) (2021 – 2025)

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle LTI Inclus dans la rémunération à long terme ■ Objectifs ■ Résultats 2025

** Gaz à effet de serre.*

Le Groupe renforce son ambition de décarbonation et reçoit la validation du SBTi

En juin 2024, le Groupe SEB a réaffirmé sa volonté de contribuer à la lutte contre le changement climatique en s'engageant à atteindre **le *net-zero*** auprès de l'initiative ***Science Based Targets* (SBTi)** dans le cadre d'une **trajectoire alignée sur une limitation du réchauffement à + 1,5 °C**.

À cette occasion, il a soumis de nouveaux objectifs court et long terme, à horizon 2030 et 2050, accélérant la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) portant sur les scopes 1, 2 et 3. Il témoigne ainsi de sa détermination à contribuer activement à l'objectif mondial de limiter le réchauffement à 1,5 °C et d'atteindre la neutralité carbone en 2050. **Ces nouveaux objectifs ont été validés en novembre 2024 par SBTi**, qui a confirmé leur alignement avec les dernières données scientifiques sur le climat.

À l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de **42 %** ses émissions de GES des **scopes 1 et 2** par rapport à 2021 et de **25 %** ses émissions de GES du **scope 3** [1].

À l'horizon 2050, le Groupe s'engage à **atteindre le *net-zero*** en réduisant de 90 % ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 (par rapport à 2021), et en neutralisant les émissions résiduelles.

SCIENCE BASED TARGETS — DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION | THE NET ZERO STANDARD

		2030 vs 2021	2050 vs 2021
TRAJECTOIRE APPROUVÉE EN 2024 Alignée avec les objectifs des accords de Paris, visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C	**Opérations propres** (scopes 1 & 2)	**-42** %	**-90** %
	Transport et distribution (scope 3.4) **Achats de biens et services** (scope 3.1) **Utilisation des produits vendus** (scope 3.11)	**-25** %	**-90** %

(1) *Le scope 3 inclut : les catégories des biens et services achetés (scope 3.1) ; le transport et la distribution en amont (scope 3.4) ; ainsi que l'utilisation des produits vendus (scope 3.11).*

Pour atteindre son objectif de **réduction de 42 %** des émissions des ***scopes* 1 et 2** d'ici à 2030, le Groupe SEB déploie une stratégie en trois leviers complémentaires :

- **ancrer la sobriété énergétique au cœur des opérations,** grâce à un système de gestion de l'énergie optimisé (certification ISO 50001, ou équivalent, déployée dans l'ensemble des sites du Groupe) et à un outil de gestion de l'énergie permettant de monitorer la consommation de chaque équipement [(1)]. Déployé initialement en France et en Colombie, cet outil a permis de réduire d'environ 20 % la consommation d'énergie par rapport à 2021 sur les implantations industrielles concernées. Son déploiement s'est étendu en 2025 à l'ensemble des entités de Supor en Chine et se poursuit en Allemagne. Il couvre désormais 77 % de la consommation énergétique du Groupe, avec l'objectif d'atteindre près de 90 % d'ici à 2027 ;
- **investir dans la modernisation des équipements,** en remplaçant progressivement les machines les plus énergivores par des équipements électriques plus performants. Par exemple, la modernisation des presses à injection, qui représentent 50 % de la consommation énergétique nécessaire à la fabrication des produits électroménagers, permet de réduire leurs émissions jusqu'à 75 % et le Groupe s'est fixé l'objectif de renouveler 25 % de son parc d'ici à 2027. En 2025, plusieurs actions concrètes ont été menées: sur le site de Shaoxing (Chine), les systèmes de pulvérisation des revêtements, auparavant alimentés au gaz naturel, ont été convertis à l'électricité. Cette évolution contribuera à réduire l'utilisation d'énergies fossiles, notamment grâce au couplage avec l'installation de panneaux solaires sur site, dont la mise en service est prévue en 2026. Sur le site de Rionegro (Colombie), des équipements ont été installés et optimisés (préséchage des lingots, chauffage des poches de transvasement, amélioration des fours) afin de réduire la consommation de combustible et d'améliorer l'efficacité des procédés de fonderie ;
- **accélérer les investissements dans les énergies renouvelables.** En 2025, neuf sites du Groupe sont déjà équipés avec des installations d'énergies renouvelables (panneaux solaires ou chaudières à biomasse) et trois autres sont en cours d'installation en Chine et en France. En Chine, le Groupe a continué le déploiement des installations de panneaux solaires sur 2025, notamment à Shaoxing et à Wuhan, qui seront pleinement opérationnels en 2026. En Bourgogne (France), le Groupe développe un projet d'**autoconsommation collective d'électricité renouvelable** : l'installation, initiée fin 2025, d'une centrale photovoltaïque sur la toiture de l'entrepôt de son site de Til-Châtel permettra d'alimenter le site en électricité verte et de redistribuer le surplus vers les sites voisins de Selongey et d'Is-sur-Tille. À terme, le parc photovoltaïque du Groupe représentera plus de 400 000 m^2 de panneaux solaires, équivalents à une capacité de génération de près de 44 GWh.

Installation d'une centrale photovoltaïque à Til-Châtel

En 2025, grâce à l'activation de ces trois leviers d'actions, **les émissions des *scopes* 1 et 2 ont diminué de 23 %** par rapport à l'année de référence 2021. Cette performance s'inscrit dans la trajectoire de décarbonation fixée par le Groupe à horizon 2030 et confirme la pertinence et l'efficacité des actions engagées.

Concernant les **émissions de *scope* 3**, qui représentent 99 % de son empreinte carbone totale, le Groupe concentre ses efforts sur trois postes prioritaires — présentés ci-dessous par ordre d'importance — qui cumulent la quasi-totalité du scope 3, avec pour objectif de réduire ces émissions de 25 % d'ici à 2030 :

- **utilisation des produits** : le Groupe va continuer et intensifier ses efforts de réduction des émissions liées à l'utilisation des produits, qui représentent la part majeure des émissions du scope 3, à travers deux types d'actions :
  - en premier lieu, **l'amélioration intrinsèque de l'efficacité énergétique** est intégrée dès la conception des produits, afin de réduire les consommations d'énergie sans compromis sur la performance à l'usage. Cette démarche repose sur une analyse approfondie des cycles d'utilisation, permettant d'identifier des **leviers d'optimisation** et sur des **innovations techniques ciblées**. Les moteurs Effitech illustrent cette approche : ils permettent d'économiser jusqu'à 50 % d'énergie sur les aspirateurs et 65 % sur les ventilateurs, à performance équivalente. Sur les machines à café à destination des professionnels, l'isolation des résistances servant à faire bouillir l'eau permet de réduire de 10 % la consommation d'énergie En 2025, la poursuite de l'analyse des usages des **15 familles de petit électroménager les plus contributrices** – représentant à elles seules près de 70 % des émissions liées à la phase d'utilisation – a conduit à des choix techniques innovants. Ainsi, sur les grille-pain, une augmentation maîtrisée de la puissance – a priori contraire à une logique de sobriété – permet de réduire le temps de chauffe et, par conséquent, les pertes d'énergie. Le modèle SUBITO intègre cette solution et affiche une baisse de 23 % de sa consommation d'énergie par rapport aux versions précédentes, à performance équivalente,

(1) *Mulitrécompensé, le projet* Digital Floorshop Management *(DSM), système de management de l'énergie, a été à nouveau distingué en 2024 par le trophée LSA « La conso s'engage dans ses usines ».*

- en parallèle, le Groupe continue à **déployer des *nudges***, c'est-à-dire des fonctionnalités conçues pour orienter simplement l'utilisateur vers un usage plus sobre, soit via des réglages optimisés par défaut, soit via des options activables. Par exemple, l'activation de **l'éco-mode** permet de réduire d'environ 30 % la consommation des fers à repasser et jusqu'à 45 % celle des générateurs vapeur. En 2025, cette fonctionnalité a été généralisée à la majorité des gammes dédiées au soin du linge. Sur les bouilloires, la possibilité de sélectionner précisément **la température de chauffe**, ainsi que l'**indication visuelle du niveau d'eau** correspondant à une tasse, contribuent également à ajuster la consommation d'énergie au besoin réel de l'utilisateur, en évitant surchauffe ou remplissage excessif. Sur un cycle d'utilisation, l'usage de l'éco-mode permet de réduire la consommation d'énergie de la bouilloire jusqu'à 70 % par rapport au mode standard ;

Grille pain SUBITO

- **achats de biens et services** : pour les émissions liées à l'achat de biens et services, deux leviers sont activés. Le premier repose sur l'augmentation de la part des **matériaux recyclés** dans les produits et emballages, avec un objectif de **60 % à l'horizon 2030.** L'utilisation de matériaux recyclés peut réduire jusqu'à 90 % l'empreinte carbone des matériaux les plus intensifs, en faisant une **stratégie clé de décarbonation**. En 2025, le Groupe a atteint un **taux de 52 % de matériaux recyclés,** soit une progression de **5 points** par rapport à 2024, fortement porté par la performance réalisée sur les métaux par les sites chinois du Groupe. Le second levier repose sur l'**engagement des 500 fournisseurs** les plus importants du Groupe, qui concentrent environ 80 % de l'empreinte carbone liée aux achats. Le **programme *Path to Impact* a été officiellement déployé en 2025** auprès de ces fournisseurs, afin de les accompagner dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et de favoriser la diffusion de cette dynamique au sein de leur propre chaîne de valeur. Il se base sur deux volets : des actions concrètes pour engager proactivement les fournisseurs vers la décarbonation (incorporation de matériaux recyclés, le suivi de leur trajectoire carbone ou même l'intégration d'objectifs de décarbonation définis sur une base scientifique); le relèvement des standards sociaux et environnementaux des fournisseurs via des actions de formation et de sensibilisation et un accompagnement dans l'engagement de leurs propres fournisseurs (Tier 2, 3...) ;
- **transport et distribution amont** : enfin, les émissions liées au transport et à la distribution amont seront adressées à travers une gestion optimisée des volumes dans les unités de transport, le développement de modes de transport alternatifs et l'optimisation des circuits logistiques. En 2025, le Groupe a notamment renforcé le recours au transport fluvial pour l'acheminement des conteneurs depuis les ports de la Manche vers son entrepôt de Bully, et lancé un projet de liaison ferroviaire quotidienne entre Mions et Bully. Le déploiement d'outils de pilotage des flux logistiques, tels que la solution digitale Shippeo, contribue également à améliorer la performance des livraisons et à mieux mesurer les impacts environnementaux de la chaîne d'approvisionnement.

Sur ces trois postes, qui concentrent la quasi-totalité des émissions du scope 3, le Groupe a enregistré en 2025 une **réduction de 9 % de ses émissions de gaz à effet de serre** par rapport à l'année de référence 2021. Cette réduction de **2 points** par rapport à 2024 est principalement portée par les actions engagées sur le périmètre des achats, qui constituent le levier déterminant de performance sur cette première année. L'ensemble des équipes demeurent pleinement mobilisées afin de poursuivre et d'amplifier ces efforts, notamment sur la partie efficacité énergétique, en cohérence avec l'objectif fixé de réduction de 25 % des émissions à l'horizon 2030.

Le Groupe s'engage à prioriser ses efforts de décarbonation sur les trois postes développés ci-dessus, mais les équipes continuent à s'investir pour réduire l'empreinte environnementale des autres catégories du *scope* 3 qui représentent environ 1 % de son empreinte totale. Concernant ses systèmes d'information notamment, le Groupe met en œuvre une **politique informatique éco-responsable** qui s'appuie sur un référentiel de bonnes pratiques rédigées par le *Club Green IT* [(1)]. Elle inclut des démarches de sensibilisation et de formation des collaborateurs, d'optimisation de la durée de vie du matériel, de choix de serveurs informatiques offrant une meilleure efficacité énergétique, de dons et de recyclage des équipements en fin de vie et l'intégration de critères environnementaux dans les achats IT. Reflet de sa volonté de continuer à s'engager pour un numérique plus durable, le Groupe a signé en 2024 la Charte du numérique responsable de l'INR (Institut du numérique responsable [(2)]), un engagement volontaire des organisations visant à adopter des pratiques numériques éthiques, inclusives et respectueuses de l'environnement.

Préserver les ressources en eau : une priorité au cœur des activités de production du Groupe

Pour le Groupe, l'engagement pour la nature couvre l'ensemble de ses impacts environnementaux — climat, ressources, déchets, pollution — parmi lesquels la gestion de l'eau constitue un enjeu majeur. Une attention particulière est portée aux sites de production d'articles culinaires, qui concentrent la majorité des consommations d'eau du Groupe en raison de procédés industriels spécifiques (traitement de surface, refroidissement, lavage).

L'ensemble des sites est certifié ISO 14001 et met en œuvre des mesures d'optimisation fondées sur une approche structurée autour des 3R : **Réduction, Réutilisation et Recyclage**.

Les mesures de **réduction** s'appuient notamment sur l'identification des procédés les plus consommateurs, le déploiement progressif d'exigences minimales en matière de mesure et de suivi des consommations, ainsi que sur l'optimisation ou le remplacement d'équipements. À titre d'exemple, les investissements réalisés sur les tunnels de lavage de Selongey (France) et d'Omegna (Italie) ont permis de réduire jusqu'à 70 % la consommation d'eau de ces procédés.

(1) Regroupement francophone de professionnels issus d'organisations publiques et privées, dédié à la promotion d'un numérique responsable et à la réduction de l'empreinte environnementale des technologies de l'information.

(2) L'INR (Institut du numérique responsable) est une association française qui promeut un numérique éthique, inclusif et durable, en aidant les organisations à réduire l'impact environnemental et social de leurs activités numériques.

Par ailleurs, le Groupe généralise les mesures de **réutilisation** avec pour objectif de déployer des boucles fermées sur l'ensemble des systèmes de refroidissement, et développe progressivement des boucles de réutilisation d'un procédé à l'autre sur plusieurs sites industriels.

Enfin, les mesures de **recyclage** de l'eau sont renforcées, notamment à travers la modernisation des stations de traitement des eaux industrielles. À Itatiaia (Brésil), la station d'épuration fonctionne en boucle fermée avec réutilisation des eaux traitées dans les processus de production, tandis que le site de Selongey a inauguré en 2025 une station d'évapoconcentration visant à maximiser le recyclage de l'eau.

Dans le cadre de son ambition, le Groupe s'était fixé pour objectif de **réduire de 25 %** sa consommation d'eau d'ici à 2030 par rapport à 2021. Dès 2025, l'ensemble des actions mises en œuvre a permis d'atteindre une **baisse de 27,4 %** des volumes consommés, dépassant ainsi l'objectif initial, dans un contexte de recul des volumes de production L'enjeu des prochaines années sera de maintenir ce niveau élevé de performance tout en accompagnant la reprise et la croissance des volumes, afin d'ancrer durablement ces progrès dans la trajectoire industrielle du Groupe.

Une gestion des substances exemplaire, au-delà des exigences règlementaires

Le Groupe met la santé de ses consommateurs et de ses employés ainsi que la préservation de l'environnement au cœur de son engagement. De ce fait, il est particulièrement vigilant sur le choix des matériaux qui entrent dans la composition de ses produits.

Pour cela, il met en œuvre un **processus rigoureux d'analyse et d'identification** des substances pouvant être préoccupantes en surveillant les dernières publications et avis des principales agences scientifiques et sanitaires internationales, telles que la *FDA* [(1)], l'*ECHA* [(2)], l'Organisation mondiale de la santé [(3)] ou l'*EFSA* [(4)], ainsi que les réglementations en vigueur aux États-Unis, en Europe et en Asie, comme la *Prop 65*, *REACH* [(5)] ou *RoHS* [(6)] respectivement. Sur la base de cette veille approfondie, le Groupe mène une évaluation systématique des risques liés aux substances identifiées.

Lorsqu'un risque est avéré, **le Groupe prend de manière proactive toutes les mesures nécessaires** pour le réduire ou l'éliminer, chaque fois que cela est possible, souvent bien avant l'entrée en vigueur des réglementations. À titre d'exemple, le Groupe a banni l'utilisation du PFOA dans sa chaîne de production en 2012, soit huit ans avant l'interdiction européenne.

Réduire les pressions sur l'environnement et la biodiversité

Depuis plusieurs années, le Groupe est engagé à réduire le plus possible les pressions que son activité exerce sur l'environnement et la biodiversité. Il a mis en place une démarche structurée qui s'articule autour de plusieurs axes complémentaires : lutte contre le changement climatique, réduction des déchets et des pollutions, préservation des ressources naturelles et contribution à des projets de protection des écosystèmes ou de reforestation.

Elle se traduit concrètement par les engagements pris par le Groupe en terme de baisse des émissions de gaz à effet de serre, d'intégration croissante de matériaux recyclés, de suppression du plastique vierge dans les emballages ou encore de réduction des consommations d'eau. Elle inclut également des initiatives de préservation et de restauration des écosystèmes, à l'image de sa contribution au **reboisement d'une forêt en Bourgogne,** qui a permis la plantation de 19 000 arbres sur 16 hectares en 2022. Certifiée « label bas-carbone », cette forêt contribue également à la séquestration de gaz à effet de serre.

Afin d'aller plus loin dans la mesure et la maîtrise de ses impacts sur la biodiversité, le Groupe a engagé, fin 2023, plusieurs travaux de diagnostic. Ceux-ci incluent la réalisation d'une **empreinte biodiversité** à l'aide de l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS) de CDC Biodiversité, ainsi qu'une **cartographie des risques, opportunités et dépendances** du Groupe vis-à-vis de la biodiversité et des services écosystémiques. Ces analyses ont confirmé et précisé les principaux facteurs d'impact du Groupe — usage des sols, consommation d'eau, changement climatique et écotoxicité — majoritairement situés en amont de la chaîne de valeur. Elles ont ainsi permis d'identifier des priorités d'action à approfondir sur plusieurs années.

Parmi ces enjeux majeurs, **l'eau a été confirmée comme un impact significatif,** notamment sur l'amont. Dans cette perspective, une étude spécifique sur **l'empreinte eau de la chaîne de valeur amont** a été menée en 2025. Elle a permis de mieux caractériser les pressions exercées sur la ressource, tant en termes de volumes prélevés que de qualité, et d'identifier des zones et matériaux prioritaires, notamment certains composants électroniques, électriques et la production d'aluminium. Les enseignements issus de cette étude viennent conforter la pertinence des engagements et actions déjà engagés par le Groupe, en particulier le recours accru aux matières recyclées qui contribue à limiter les impacts sur la biodiversité, et notamment l'utilisation d'eau, et à renforcer la gestion durable des ressources naturelles.

Par ailleurs, une analyse de la proximité des sites industriels et logistiques du Groupe avec des zones clés pour la biodiversité (*Key Biodiversity Areas* – KBA) a été réalisée. Elle montre que 18 % des sites industriels se situent dans un rayon de 50 km d'au moins dix KBA. Le Groupe accorde une attention particulière à ces sites, en renforçant la sensibilisation des équipes locales aux enjeux de préservation de la biodiversité.

(1) FDA : Food and Drug Administration, l'agence américaine des produits alimentaires et des médicaments, chargée de la protection et de la promotion de la santé publique par le contrôle et la supervision de la sécurité alimentaire, des produits du tabac, des compléments alimentaires, des produits pharmaceutiques et cosmétiques, des vaccins, des produits biologiques et des dispositifs médicaux.

(2) ECHA : European Chemicals Agency, l'agence européenne des produits chimiques, responsable de la mise en œuvre de la législation européenne sur les produits chimiques, notamment le règlement REACH, pour protéger la santé humaine et l'environnement.

(3) Organisation mondiale de la santé : Agence spécialisée des Nations Unies, chargée de coordonner les efforts internationaux pour la santé publique, de fournir des conseils techniques et de soutenir les initiatives de prévention et de traitement des maladies à l'échelle mondiale.

(4) EFSA : European Food Safety Authority, l'Autorité européenne de sécurité des aliments, qui fournit des avis scientifiques indépendants et des conseils sur les risques associés à la chaîne alimentaire pour garantir la sécurité des aliments en Europe.

(5) REACH : Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, un règlement de l'Union européenne visant à améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques posés par les produits chimiques, en exigeant que les entreprises identifient et gèrent les risques liés aux substances qu'elles fabriquent et commercialisent dans l'UE.

(6) RoHS : Restriction of Hazardous Substances, une directive de l'Union européenne visant à limiter l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques pour protéger la santé humaine et l'environnement.

1.4.2 Agir en tant que *leader* de l'économie circulaire

Conscient de longue date de l'épuisement des ressources naturelles et de l'augmentation des déchets, le Groupe SEB a fait de l'économie circulaire **le principal levier d'impact et de résilience de son modèle.** Investi depuis de nombreuses années dans une approche pionnière, structurée et différenciante, il a progressivement repensé ses modes de conception, de production et de commercialisation.

Il entend aujourd'hui **accélérer et intensifier** le déploiement de pratiques et de solutions circulaires à chaque étape du cycle de vie de ses produits. Cela passe par deux leviers :

- l'**éco-conception** de ses produits visant à réduire leur impact environnemental à travers un allongement de la durée de vie (durabilité et réparabilité *by design*), une utilisation accrue de matériaux recyclés et recyclables et l'optimisation de l'efficacité énergétique à l'usage ; et
- la création et montée à l'échelle de son propre modèle de ventes de **produits reconditionnés.**

Le Groupe s'est ainsi fixé plusieurs objectifs à 2030 liés à l'éco-conception de ses produits :

- continuer à concevoir des produits de petit électroménager très **majoritairement réparables** (> 90 % de produits réparables) et en moyenne plus de 85 % recyclables ;
- intégrer **au moins 60 % de matériaux recyclés** dans ses produits et emballages ;
- **supprimer les sacs en plastique vierge** de la totalité de ses emballages.

Il s'est également fixé comme objectif que les ventes de **produits reconditionnés représentent de 3 % à 5 % du chiffre d'affaires** en petit électroménager dans les pays européens dans lesquels ils seront prioritairement commercialisés [1].

	2025	Évolutions vs 2024	Progrès par rapport à l'objectif 2030
ÉCOCONCEPTION			
Réparabilité des produits en Petit Électroménager (% des ventes)	**91** %	+ 1 pt	91 % → > 90 % (2025)
Recyclabilité des produits en Petit Électroménager (% du poids)	**82** %	Stable	82 % → > 85 % (2025)
Matériaux recyclés (% du poids, achats directs) LTI	**52** %	+ 5 pts	52 % → 60 % (2025)
Suppression des sacs en plastique vierge dans les emballages	**89** %	+ 25 pts	89 % → 100 % (2025)
MODÈLE D'AFFAIRES CIRCULAIRE			
Ventes de produits reconditionnés (% des ventes en Petit Électroménager)	< **1** %	+ 80 %	< 1 % → 3 % - 5 % (2025)

Agir en leader pour l'économie circulaire

LTI Inclus dans la rémunération à long terme

Objectifs ■ Résultats 2025

L'éco-conception, au cœur de la stratégie d'économie circulaire du Groupe

La politique d'éco-conception du Groupe SEB, initiée dès 2003, vise à réduire l'empreinte environnementale des produits durant tout leur cycle de vie. Elle repose avant tout sur l'allongement de leur durée de vie, grâce à un engagement fort en matière de durabilité, de réparabilité et de recyclabilité des produits afin de réduire les déchets et de favoriser l'économie circulaire. Elle inclut également l'utilisation accrue de matériaux recyclés, l'optimisation de l'efficacité énergétique à l'usage et la mise en place d'emballages éco-conçus, contribuant ainsi à la décarbonation (en lien avec l'objectif *SBTi* de notre pilier Agir pour la Nature) et à la préservation de la biodiversité.

La politique d'éco-conception comprends cinq critères :

1. **Durabilité et réparabilité** : le Groupe conçoit des produits robustes grâce à un système de gestion de la qualité très rigoureux. Les composants critiques sont identifiés, testés et améliorés à travers des milliers de cycles de tests en laboratoire. Par exemple, le système d'ouverture/fermeture de la poignée amovible Ingenio est testé sur 660 000 cycles, et les bouilloires subissent des tests de fonctionnement sur presque 10 000 heures.

(1) *Ventes en petit électroménager, en France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne.*

Pionnier de la réparabilité, le Groupe a amorcé sa politique dès 2008 ; celle-ci est arrivée à maturité en 2015 avec l'engagement « Produit réparable 10 ans » et a été renforcée en 2021 pour garantir la **réparabilité à coût abordable pendant 15 ans pour plus de 90 %** de ses appareils de petit électroménager Grand Public. Cette promesse repose sur un stock de 7,5 millions de pièces détachées couvrant **50 000 références**, et un réseau de 6 200 réparateurs dans le monde. Ces efforts en matière de durabilité et de réparabilité sont reconnus, notamment par le baromètre de durabilité de Fnac Darty en France, où les marques du Groupe occupent depuis plusieurs années la première place dans plusieurs catégories clés. Afin lever au maximum les freins à la réparation, le Groupe déploie des services innovants et accessibles, tels que des **forfaits réparation à prix fixe** et, depuis décembre 2025, un **service d'auto-réparation** en ligne, déployé pour six gammes d'aspirateurs Rowenta, qui accompagne le consommateur à chaque étape du diagnostic, de la réparation et facilite l'accès aux pièces détachées.

La réparabilité est également intrinsèque au succès de **l'activité Professionnelle** du Groupe : elle garantit la disponibilité des pièces de rechanges, et donc la réparabilité de ses machines à café, **pendant huit ans** après la fin de leur production. Elle dispose par ailleurs d'un vaste réseau de services après-vente avec des techniciens appartenant aux équipes du Groupe dans 11 de ses filiales.

2. **Recyclabilité** : les produits du Groupe sont conçus pour être très largement recyclables. Pour aller encore plus loin, le Groupe s'est fixé l'objectif **d'atteindre 85 % de recyclabilité moyenne** pour ses appareils de petit électroménager d'ici à 2030. A fin 2025, le taux de recyclabilité s'établit autour de **82 %** pour les petits appareils électroménagers, dépasse **80 %** pour les ustensiles de cuisson très largement composés d'aluminium recyclable à l'infini et atteint environ **90 %** pour les machines à café professionnelles.

   Le Groupe soutient activement le **recyclage effectif** des catégories de produits qu'il commercialise à travers des opérations ponctuelles de collecte des produits en fin de vie en collaboration avec ses distributeurs dans plus de 12 pays et sur toutes les géographies et des partenariats avec les éco-organismes européens compétents dont par exemple Ecosystem dont il est administrateur.

   Réaffirmant sa position de pionnier de l'économie circulaire, le Groupe, à travers sa marque Tefal, a lancé début 2025, en France, la **première filière de recyclage d'ustensiles de cuisine** usagés, toutes marques confondues. Ce dispositif inédit s'appuie sur un réseau national de collecte multicanal conçu en partant non seulement d'une logique industrielle et logistique, mais aussi et surtout du parcours consommateur. L'ambition est que chaque consommateur puisse accéder à un point de collecte à moins de 15 minutes de son lieu de vie, condition clé pour assurer l'efficacité de la boucle circulaire. Près de 1 700 points de collecte ont ainsi été déployés en 2025, en privilégiant des lieux du quotidien : sites postaux en centre-ville, déchèteries volontaires, magasins du Groupe, enseignes partenaires lors d'opérations commerciales, ainsi que ressourceries issues de l'économie sociale et solidaire. L'objectif est de collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici à 2027 pour les transformer en nouveaux produits grâce à un processus de recyclage innovant et responsable.

3. **Matériaux recyclés** : l'utilisation de matériaux recyclés pour la fabrication des produits permet à la fois de lutter contre l'épuisement des ressources de la planète, de limiter les déchets et de réduire les gaz à effet de serre. En ce domaine, les efforts du Groupe vont se porter sur deux matériaux notamment :

   L'aluminium, qui représentait en 2024 10 % des achats directs du Groupe, mais 50 % des émissions associées, est une priorité. Pour ce matériau, le recours au recyclé permet une réduction jusqu'à 90 % des émissions de GES. En 2025, **51 % de l'aluminium** utilisé par le Groupe provient de matière recyclée, avec une **cible fixée à 65 % d'ici à 2030**. Ce niveau de performance, en progression de 10 points par rapport à 2024, traduit une dynamique particulièrement soutenue, portée notamment par l'excellente performance des sites du Groupe en Chine.

   Le **plastique**, pour lequel l'utilisation de recyclé permet de réduire jusqu'à 70 % les émissions par rapport à la matière vierge, est également priorisé. Dans cette dynamique, le Groupe a développé un outil interne d'aide à la décision permettant de systématiser la recherche d'alternatives pour substituer les plastiques vierges, tout en intégrant les contraintes liées au contact alimentaire et aux températures d'utilisation ; son déploiement a débuté en 2025. Actuellement, plus de **7 % des plastiques** utilisés sont recyclés + 1 pt vs 2024, avec un **objectif de 20 % en 2030**.

   Au total, les matières recyclées représentent désormais **52 % des matières premières achetées** en volume, soit une progression de 5 points par rapport à 2024, principalement portée par l'augmentation de la part de métaux recyclés et en particulier de l'aluminium.

4. **Emballages** : le Groupe utilise 90 % de carton recyclé pour ses emballages et vise à **éliminer les sous emballages en plastique d'ici à 2030,** et dans le cas où ce n'est pas possible pour des raisons techniques, de les remplacer par des sacs en plastique recyclé. En 2025, **89 % des produits** sont soit dépourvus de tout sac plastique, soit conditionnés avec un sac intégrant au moins 50 % de plastique recyclé.

5. **Efficacité énergétique** : l'efficacité énergétique des produits, déjà abordée dans la section 1.4.1 *Agir pour la nature*, contribue directement à la réduction des émissions de carbone et à l'atteinte des trajectoires de décarbonation *SBTi* du Groupe. Elle génère également des économies d'énergie pour les consommateurs, contribuant ainsi à répondre aux enjeux majeurs de pouvoir d'achat et de maîtrise des consommations dans un contexte de forte sensibilité aux coûts énergétiques.

Développer un modèle d'affaires circulaire

Le Groupe développe un **nouveau modèle circulaire de produits reconditionnés** pour répondre à la demande croissante du marché et réduire son impact environnemental. Cette activité permet de recruter de nouveaux consommateurs tout en soutenant les objectifs de développement durable.

Dans la prolongation des initiatives de seconde main menées en Europe et chez **RépareSeb**, le Groupe SEB a franchi une étape majeure en 2024 en transformant son site industriel **d'Is-sur-Tille** (Côte-d'Or) en **centre d'expertise du reconditionnement** du petit électroménager pour l'Europe. Cette initiative pionnière, opérée en interne, se construit sur l'expertise du Groupe en réparabilité et amplifie une stratégie d'économie circulaire engagée depuis plus de 20 ans.

Le centre prend en charge les produits retournés (pannes, rétractations, défauts d'emballage), les diagnostique, teste, répare si nécessaire et les remet sur le marché. Les appareils reconditionnés, proposés sur les sites e-commerce des marques du Groupe (notamment Tefal, Moulinex et Rowenta), sont garantis deux ans et vendus 20 à 30 % moins chers que le neuf. Ils portent la promesse **« Reconditionné par nous, pour vous »**, matérialisant la caution du fabricant et un engagement fort de confiance quant à leur qualité, leur sécurité et leur performance.

Les premiers produits sont sortis de l'usine en mars 2025, avec déjà 65 références proposées à la vente début avril. La commercialisation a d'abord été lancée en France, avant d'être étendue à deux autres pays européens — la Belgique et les Pays-Bas — début 2026. À moyen terme, l'ambition est d'atteindre plusieurs centaines de milliers de produits reconditionnés et de porter la part du reconditionné à **3 à 5 % des ventes de petit électroménager d'ici à 2030**, sur un périmètre géographique ciblé[1],

1.4.3 Agir pour tous

La responsabilité sociale est un pilier incontournable inscrit dans l'ADN, les valeurs et de la culture du Groupe, industriel et familial. Ainsi, le Groupe s'engage à agir en faveur de tous les acteurs impliqués, tout au long de sa chaîne de valeur. Le **respect de l'éthique** est au cœur de sa démarche et le Groupe a élaboré dès 2012 un Code éthique [2] afin de fédérer autour de ses valeurs et de déployer sa politique et ses engagements.

En premier lieu, la responsabilité sociale du Groupe se reflète dans sa volonté d'être une entreprise inclusive, soucieuse du bien-être de ses **collaborateurs**, engagée dans leur développement professionnel et fière de leur offrir un environnement de travail valorisant. Le Groupe a notamment pris fin 2024 de nouveaux engagements en faveur d'un environnement de travail toujours plus sûr et de la féminisation des postes de direction et d'encadrement.

Les objectifs et plans d'action incluent également des engagements concrets en matière d'achats responsables et d'accompagnement des **fournisseurs** avec notamment le déploiement élargi de la Charte des achats responsables [3], qui elle-même est renforcée pour intégrer davantage de critères sociaux et environnementaux.

Le Groupe souhaite intensifier ses actions pour susciter la prise de conscience et l'engagement des **consommateurs** vers des habitudes plus durables. Pour cela, le Groupe continue d'encourager et faciliter l'adoption d'habitudes alimentaires saines et durables, et des usages plus respectueux de la planète. Il s'appuie sur sa capacité d'innovation pour proposer des solutions et des produits adaptés à l'évolution des besoins partout dans le monde.

Enfin le Groupe poursuit ses initiatives de **mécénat à impact social**, en particulier dans les domaines de la lutte contre l'exclusion, de l'accès à l'éducation et à l'alimentation.

(1) Ventes en petit électroménager, en France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne.
(2) Code éthique disponible sur le site internet du Groupe https://www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.
(3) Charte des achats responsables disponible sur le site internet du Groupe https://www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.

	2025	Évolutions vs 2024	Progrès par rapport à l'objectif 2030
FOURNISSEURS			
Charte des achats responsables (% de fournisseurs de rang 1 couverts)	**89 %**	+ 7 pts	89 % → 100 % (2025)
Engagement des fournisseurs dans un programme ESG (représentant 80 % de l'empreinte carbone)	**Programme lancé en 2025**		**500 fournisseurs engagés**
CONSOMMATEURS			
Suivi qualité (% d'entités certifiées ISO 9001)	**100 %**	Stable	100 % → 100 % (2025)
COLLABORATEURS			
Sécurité au travail (accidents du travail, LTIR) PROFIT-SHARING STI	**0,76**	- 0,05 pt	1,1 (2021) → 0,76 (2025) → <0,5
Diversité (% de femmes aux postes de direction) LTI	**29 %**	+ 2 pts	29 % → >32 % (2025)

Agir pour tous

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle
LTI Inclus dans la rémunération à long terme
PROFIT-SHARING Inclus dans l'intéressement et la participation en France

Objectifs ■ Résultats 2025

Un engagement renforcé en faveur de la diversité, de l'inclusion et du bien-être des collaborateurs

L'initiative « Agir pour Tous » inclut des objectifs ambitieux en matière de conditions de travail, de diversité, de santé et sécurité, et d'égalité des chances.

Conditions de travail : le Groupe s'attache à garantir des normes élevées en matière de rémunération, d'horaires de travail et de respect des droits fondamentaux. Des **audits sociaux externes**, réalisés chaque année sur les sites industriels du Groupe, permettent de mesurer la bonne application de ces normes et les résultats de ces audits font partie des critères de calcul pour la rémunération variable annuelle (*STI* [1]). En 2025, sur les quatre sites audités, trois ont obtenu un score supérieur à 90/100, et le quatrième a atteint 89/100 et a fait l'objet d'un plan d'actions correctives. Le score moyen des sites audités s'élève à 92 %.

Santé et sécurité : la santé et la sécurité des employés sont prioritaires. Tous les sites du Groupe respectent les normes ISO 45001 en matière de gestion de la sécurité et des formations de sensibilisation sont déployées pour l'ensemble des collaborateurs. Les résultats en la matière sont mesurés à travers l'indicateur **LTIR** (*Lost-Time Injury Rate*), intégré dans les dispositifs de rémunération variable annuelle (*STI*). L'objectif pour 2030 est de réduire cet indicateur en **dessous de 0,5**, un standard au niveau des meilleurs de l'industrie. La démarche Santé & Sécurité porte ses fruits : en 2025, le **LTIR se situait à 0,76** soit une baisse de 0,05 point par rapport à 2024. Cette baisse confirme la tendance de fond : le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 60 % depuis 2019.

Par ailleurs, le Groupe a lancé depuis plusieurs années le programme *WeCare@SEB* qui assure une protection sociale étendue (hospitalisation, décès) pour l'ensemble de ses collaborateurs, quel que soit leur pays.

Égalité des chances : le Groupe vise à promouvoir l'égalité des opportunités professionnelles, avec des indicateurs de suivi tels que le nombre d'heures de formation par employé et le pourcentage de mobilité interne. Ces actions permettent de renforcer les compétences et l'employabilité des collaborateurs.

Diversité et inclusion : le Groupe ambitionne d'atteindre un équilibre entre les genres, à tous les niveaux de l'entreprise. Un plan d'action ambitieux vise à augmenter d'ici à 2030 **la proportion de femmes** dans **l'ensemble des effectifs** (de 43 % en 2023 à 50 % en 2030) et parmi les **managers** (de 42 % en 2023 à 50 % en 2030). Une attention particulière est portée aux postes de direction, avec pour objectif d'augmenter la représentation féminine parmi les **postes clés** du Groupe (ou « postes de direction », soit environ 200 postes dont la liste est précisée dans le chapitre 4 *Rapport de durabilité*), passant de 24 % en 2023 à 32 % en 2030 [2]. En 2025, un programme de mentoring 100 % féminin porté par des membres du Comité exécutif – et déployé dans certaines régions comme l'Amérique Latine ou l'Allemagne avec les comités de direction locaux – a été lancé pour contribuer à lever le plafond de verre et soutenir l'atteinte de nos objectifs. L'ensemble des actions du Groupe a permis d'augmenter la représentation féminine aux postes de clés de 26,5 % en 2024 à **28,9 % en 2025**.

(1) *STI : Short Term Incentive.*
(2) *Ces indicateurs sont intégrés dans les dispositifs de rémunération variable à long terme (LTI : Long Term Incentive.)*

Une politique d'achat responsable de plus en plus étoffée et exigeante

Le programme « Agir pour Tous » appliqué aux fournisseurs garantit le **respect des normes élevées** du Groupe en matière d'approvisionnement responsable, incluant la durabilité, l'éthique et la conformité réglementaire.

La **Charte des achats responsables**, actualisée en 2024, est accessible sur le site internet du Groupe [1]. Elle fixe des exigences strictes en matière d'approvisionnement responsable, en intégrant des engagements environnementaux et sociaux, et en **proscrivant les approvisionnements controversés et l'utilisation de matériaux provenant de zones de conflit**. Les fournisseurs sont également tenus d'impliquer leurs sous-traitants de rang 2 et 3 dans l'adoption de ces principes.

À fin 2025, **89 %** des fournisseurs matières, composants et de produits finis se sont engagés à respecter cette Charte (+7 pts vs 2023)**,** avec une **couverture complète visée d'ici à 2030**.

Pour en assurer l'application, le Groupe procède à un suivi systématique et mandate un prestataire externe pour réaliser des **audits sur site** chez 100 % des fournisseurs de rang 1 identifiés à haut risque, avec un cycle d'audit d'une **fréquence maximale de quatre ans**. Le détail du plan d'audit et des résultats 2025 est disponible dans le chapitre 4 *Rapport de durabilité*.

Pour accompagner ses principaux fournisseurs vers des normes sociales et environnementales encore plus élevées et accélérer sa décarbonation, le Groupe a lancé en 2025 **le programme *Path to Impact*** visant à en mobiliser les 500 principaux, concentrant environ 80 % de son empreinte carbone liée aux achats. Avec ces partenaires, le Groupe prévoit d'élaborer des feuilles de route spécifiques afin d'aligner de faire progresser encore davantage l**es standards sociaux et environnementaux** et de suivre leur engagement auprès de leurs propres fournisseurs (voir section 1.4.1 *Agir pour la nature*).

Pour les aspects de **conformité et de lutte contre la corruption**, le Groupe s'appuie sur un dispositif automatisé de « screening » permettant d'identifier et d'évaluer les risques réputationnels, de fraude, de corruption et d'exposition aux listes de sanctions internationales. Renforcé depuis 2024 et couvrant les achats Directs, Indirects et Produits Finis, ce dispositif prévoit une **analyse systématique des nouveaux fournisseurs** ainsi qu'une évaluation approfondie des fournisseurs classés à risque moyen ou élevé. En 2025, 3 086 fournisseurs existants ou potentiels ont ainsi été évalués, avec la mise en place de plans de mitigation lorsque nécessaire et l'exclusion d'un fournisseur potentiel pour non-conformité aux politiques internes du Groupe.

Des produits de haute qualité pour accompagner le consommateur vers des usages sains et durables

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs du monde entier des produits répondant aux plus **hauts standards de qualité**, présentant toutes les garanties en termes de **sécurité et d'innocuité** et bien entendu conformes, dans chaque pays, aux normes et réglementations.

Son système de gestion de la qualité, **certifié ISO 9001**, inclut des tests à chaque étape du développement des produits, des retours systématiques sur la satisfaction client, et une politique globale de rappel des produits (voir chapitre 4 Rapport de durabilité). En 2025, le Groupe SEB a renforcé son dispositif d'écoute multicanale des consommateurs afin d'analyser à grande échelle leurs retours grâce à des outils d'intelligence artificielle, d'identifier rapidement les points d'amélioration et de déployer des actions correctives, dans une logique d'amélioration continue de la satisfaction client. Le Groupe s'est fixé l'objectif de maintenir la certification **ISO 9001 de 100 %** de ses entités, **objectif atteint en 2025**.

Pour encourager **des modes de vie plus sains**, le Groupe propose des produits facilitant la **préparation rapide et facile** de repas **faits maison**, accompagnés de **milliers de recettes** accessibles via ses sites, applications et produits connectés. Il accompagne également les consommateurs vers des usages plus durables en proposant des innovations qui favorisent des régimes alimentaires plus responsables, comme le lancement en 2025 de son premier préparateur de lait végétal, permettant de réaliser soi-même des alternatives végétales en maîtrisant les ingrédients et les recettes. Cette démarche est complétée par des **actions de sensibilisation** et une communication dédiée aux éco-gestes, notamment sur l'efficacité énergétique, la durabilité et la seconde vie des produits, afin de réduire l'impact environnemental et de prolonger leur durée d'usage disponible sur les sites de marque du Groupe.

Le Groupe SEB intègre le **design inclusif** au cœur de son processus de développement produits afin de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, quels que soient les usages ou handicaps temporaires ou durables : cette démarche s'est concrétisée notamment à travers des gammes emblématiques comme Includeo, ou des innovations sur les machines à café professionnelles des marques WMF et Schaerer [2] et a été attestée par plusieurs labels reçus en 2025 [3].

Fonctionnalité Easy Access sur les machines à café WMF

(1) *Charte des achats responsables disponible sur le site internet du Groupe : https://www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.*
(2) *Les modèles Schaerer Coffee Soul 10 et 12 disposent de la fonctionnalité Easy Access (commande ergonomique à hauteur réduite), tandis que les machines* WMF *intègrent une interface Barrier-free accessible via QR code sur smartphone avec options d'accessibilité (synthèse vocale, mode sombre, repères visuels).*
(3) *En 2025, le Groupe SEB a été distingué par le label « Concepteur Inclusif » niveau 2 délivré par APF France handicap et par le label « Conception Universelle » attribué par La HandiTech.*

Enfin, le Groupe pilote également des **initiatives dans les pays d'Afrique**, pour promouvoir l'utilisation d'autocuiseurs électriques abordables en remplacement de la cuisson au charbon et au bois, associée à des impacts sanitaires et environnementaux significatifs, notamment en matière de qualité de l'air. En 2025, le projet a connu une forte accélération avec un doublement des ventes annuelles à plus de 16 000 unités, la sécurisation d'un contrat de 100 000 pièces au Kenya, l'extension du projet à la Tanzanie, un engagement au sein d'une coalition régionale pour équiper 250 000 foyers d'ici à 2027 et l'enrichissement de l'offre par une plaque à induction primée pour sa performance énergétique. Ce projet a été récompensé par deux trophées en 2025 [(1)].

Un Groupe et des collaborateurs impliqués dans la lutte contre l'exclusion

Le Groupe ne peut envisager son avenir sans réfléchir à son impact social sur les communautés vivant dans les territoires sur lesquels il est implanté.

Chaque année, le Groupe effectue des dons, financiers ou matériels, à hauteur de près de **4 millions d'euros** au total dans ses différentes régions et permet l'engagement de nombreux collaborateurs à travers le monde dans des projets caritatifs.

En France, à travers le **Fonds Groupe SEB**, il s'engage à venir en aide aux personnes souffrant d'**exclusion** en concentrant ses actions autour de quatre axes principaux :

- l'insertion professionnelle ;
- l'éducation ;
- l'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine ;
- l'aide aux personnes en difficulté pour des raisons de santé.

Le Groupe soutient depuis ses débuts la Banque Solidaire de l'Équipement d'**Emmaüs Défi** en faisant don de produits afin d'aider les personnes en situation de précarité à s'équiper lors de leur accès à un premier logement. Au total, près de 100 000 produits issus des marques du Groupe SEB ont été distribués, générant une économie cumulée estimée à près de 2 millions d'euros pour les ménages bénéficiaires.

Membre fondateur de **L'Entreprise des Possibles**, le Groupe SEB s'engage également dans la lutte contre le sans-abrisme en accompagnant les associations locales, notamment par le don de jours de congé de collaborateurs ou la mise à disposition de foncier.

Pour les 90 ans de la marque Imusa, la filiale colombienne du Groupe et sa **Fondation Imusa-Samuraï** ont également soutenu le programme ***Dream Builders*** permettant la construction de 90 maisons, en hommage aux 90 ans d'engagement, d'innovation et d'impact positif de la marque. Au total, ce sont 200 logements qui ont été construits en Colombie dans le cadre de ce programme qui témoigne pleinement de notre volonté d'agir au plus près des communautés et d'avoir un impact positif sur les territoires dans lesquels nous sommes présents.

Programme Dreambuilders : construction de maisons en Colombie

En Chine, **notre filiale Supor** se mobilise depuis 20 ans pour **construire et équiper des écoles** dans les zones rurales, permettant ainsi à des enfants d'accéder à l'éducation. À Yuhuan, berceau historique de Supor, l'école Chenyu accueille aujourd'hui plus de 2000 élèves. En 2025, grâce au soutien de Supor, 10 salles de classe ont été rénovées et de nouveaux équipements pédagogiques ont été installés pour offrir aux élèves un environnement d'apprentissage moderne et inspirant.

Par ailleurs, le Groupe mobilise ses collaborateurs tout au long de l'année et plus particulièrement lors de son programme annuel d'engagement, la ***Charity Week*** . L'édition 2025 s'est tenue sur une centaine de sites répartis dans 44 pays, avec 19 nouveaux sites engagés par rapport aux éditions précédentes**.**

En 2025, le Groupe SEB a lancé pour la première fois une campagne mondiale Octobre Rose, ***Act for All, Act for Her***, mobilisant plus de 30 pays pour sensibiliser au cancer du sein, soutenir la recherche et accompagner les collaboratrices concernées. À travers un challenge solidaire mondial, des initiatives locales, des opérations menées par ses marques et un fort engagement managérial, l'initiative a illustré la capacité du Groupe à conjuguer **engagement sociétal** et **mobilisation collective** au niveau mondial.

(1) Le projet a été récompensé par le Grand Prix ESSEC dans la catégorie « Offre de produits et services développement durable » ainsi que par la médaille de bronze du Grand Prix de la marque engagée, organisé par Produrable et Link'Up.

1.4.4 L'éco-conception en action : des réponses concrètes, adaptées à chaque marché

Depuis plus de 20 ans, notre démarche d'écoconception vise à réduire l'empreinte de nos produits, tout en répondant aux attentes croissantes de nos clients et consommateurs. Les leviers d'écoconception mobilisés s'adaptent aux spécificités de chacune de nos activités. Du petit électroménager grand public aux équipements professionnels, en passant par les articles culinaires et ustensiles de cuisine, nos équipes mobilisent pleinement leur capacité d'innovation et le savoir-faire industriel du Groupe pour conjuguer performance, compétitivité et réduction de l'empreinte environnementale des produits.

PETIT ÉLECTROMÉNAGER

Grille pain SUBITO : repenser la performance énergétique

Pour innover, il faut parfois dépasser les idées reçues. A priori contre-intuitif, augmenter la puissance d'un grille-pain permet en réalité de réduire le temps de chauffe et les pertes d'énergie. Avec SUBITO, le Groupe SEB obtient ainsi une performance équivalente avec 23 % de consommation en moins, diminuant l'empreinte carbone liée à la phase d'usage, tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière d'économies d'énergie.

PETIT ÉLECTROMÉNAGER

Innovation et performance énergétique sur le marché mature des cuiseurs à riz

Sur un marché mature comme celui des cuiseurs à riz, où l'innovation est limitée et la sensibilité au prix élevée, améliorer l'efficacité énergétique est un défi.
En 2025, nos équipes ont ciblé les leviers les plus efficaces : la fonction « maintien au chaud », particulièrement énergivore, a vu sa durée réduite. Combinée à l'amélioration du programme de chauffe, cette démarche a permis une baisse mesurée de 7,4 % de la consommation en phase d'usage.

ARTICLES CULINAIRES ET USTENSILES DE CUISINE

Longtime® : un label européen pour nos autocuiseurs

En 2025, les autocuiseurs en inox fabriqués sur le site historique de Selongey ont obtenu la certification européenne Longtime®, premier label indépendant attestant de leur durabilité, réparabilité et fiabilité. Cette certification, qui fait l'objet d'un audit complet, valorise le savoir-faire industriel du Groupe et son engagement en faveur d'une économie circulaire, au plus près des attentes des consommateurs.

ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

WMF : Aider les professionnels à répondre aux nouvelles tendances de consommation et accélerer la transition vers un café à moindre impact carbone

En Europe, la consommation de boissons végétales progresse : 1 consommateur sur 3 en achète régulièrement, jusqu'à 45 % chez les plus jeunes. Les alternatives végétales émettent 3 à 4 fois moins de CO_2e que le lait, qui représente près de 48 % de l'empreinte carbone d'un café. Grâce à ses systèmes 2-Milk et MultiMilk, WMF permet aux professionnels de proposer différents types de lait, dont des alternatives végétales, répondant ainsi aux nouvelles attentes tout en contribuant à des cafés à moindre impact carbone sans compromis sur la qualité et l'hygiène.

1.4.5 Une ambition mondiale portée par une dynamique locale

Présent sur tous les continents, le Groupe s'appuie sur la mobilisation de ses équipes locales pour faire vivre concrètement son ambition RSE. Sur chaque marché, dans chaque site industriel, au plus près des communautés, des clients et des consommateurs, des initiatives émergent pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux, en cohérence avec les piliers stratégiques du Groupe. Qu'il s'agisse d'engagement communautaire, de promotion de l'égalité professionnelle, de projets d'économie circulaire ou d'innovations industrielles responsables, ces actions illustrent la vitalité d'une dynamique collective et collaborative à l'échelle mondiale. Animée notamment par une communauté interne de plus de 1500 membres, qui favorise le partage d'initiatives et la diffusion des bonnes pratiques entre pays et métiers, cette mobilisation témoigne d'une ambition portée par l'ensemble des équipes. Partout dans le monde, nos collaborateurs transforment nos engagements en réalisations concrètes, contribuant ainsi à l'impact positif du Groupe sur ses territoires.

Agir pour tous

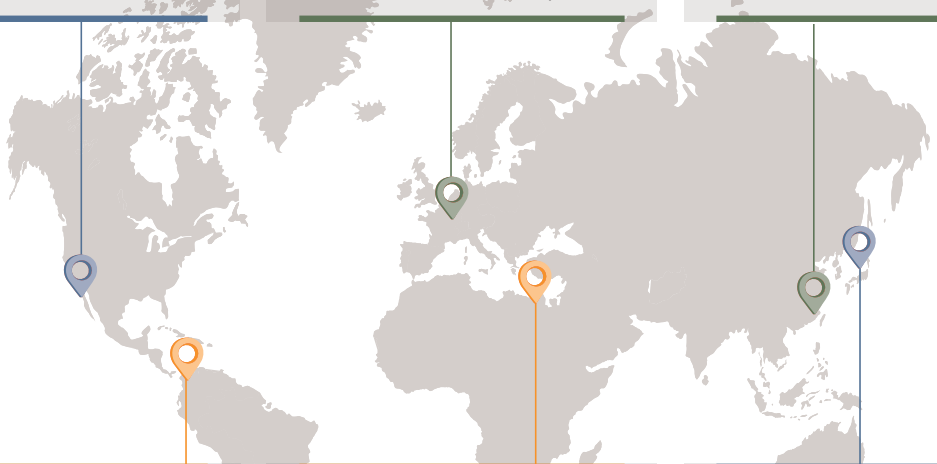
Wilbur Curtis, marque américaine du Groupe spécialisée dans les machines à café professionnelles, s'est vu décerner le Social Impact Award par la ville de Montebello, saluant son engagement communautaire et son ancrage industriel local. Implantée depuis près de 25 ans dans la ville, l'entreprise mobilise régulièrement ses collaborateurs, qui s'investissent bénévolement dans des actions solidaires au bénéfice des habitants.

Agir pour la nature

Sur le site de Selongey, en Bourgogne, un évapoconcentrateur a été installé et mis en service à l'été 2025. Ce dispositif, fondé sur un principe d'évaporation puis de condensation, permet de séparer l'eau des déchets et de récupérer jusqu'à 97 % de l'eau traitée. En 2026, une seconde phase viendra renforcer la réutilisation de cette eau dans le process de fabrication, avec à la clé environ 60 % d'économie d'eau sur ce process.

Agir pour la nature

Sur le site de Shaoxing en Chine, les systèmes de pulvérisation des revêtements ont été convertis du gaz naturel vers l'électricité. Cette évolution, couplée à l'installation de panneaux solaires dont la mise en service est prévue en 2026, réduira le recours aux énergies fossiles et contribuera aux objectifs SBTi de baisse des émissions de gaz à effet de serres des scopes 1 et 2.



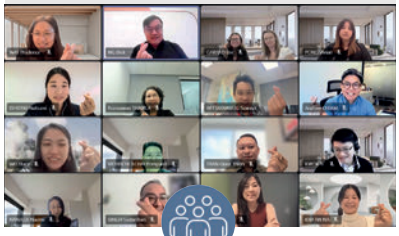
La filiale colombienne du Groupe, à travers la marque Imusa, a mené une collecte nationale de poêles usagées dans plus de 100 villes et 450 magasins. Plus de 30 tonnes d'aluminium ont ainsi été collectées puis recyclées, contribuant à limiter l'épuisement des ressources naturelles. Le recyclage de l'aluminium permet également de réduire jusqu'à 90 % les émissions de carbone par rapport à la production d'aluminium primaire. L'opération a aussi permis de créer 100 emplois, en ciblant en priorité des travailleurs issus de milieux modestes.

Agir en leader pour l'économie circulaire

En Égypte, le site industriel de Borg El Arab – qui produit du petit électroménager et des ustensiles de cuisine pour Moulinex, Tefal et Zahran – a lancé un projet de recyclage des rebuts plastiques. Fin 2025, 6 tonnes avaient déjà été réutilisées grâce à un tri par matière et par couleur, un double broyage et des contrôles qualité renforcés. L'utilisation de plastique recyclé permet en effet de réduire jusqu'à 70 % les émissions par rapport au plastique vierge. Une initiative qui allie performance industrielle et impact environnemental.

Agir en leader pour l'économie circulaire

En Asie-Pacifique, la 1re promotion du programme de mentoring féminin a réuni dix binômes mentor·e·s et mentorées issus de dix pays. Fort de ce succès, une 2e promotion a été lancée en 2025 et s'achèvera au printemps 2026, illustrant l'engagement continu du Groupe en faveur de l'égalité professionnelle.



Agir pour tous

1.5 Perspectives à moyen terme

LANCEMENT DU PLAN REBOND EN 2026

L'environnement du Groupe connaît des mutations profondes qui se sont intensifiées en 2025 : accélération des cycles d'innovation, transformation des relations marque-consommateurs, mutation du *go-to-market* et importance croissante des enjeux de durabilité.

Le Groupe SEB lance en 2026 un projet structurant, le plan Rebond, qui vise à retrouver une trajectoire de croissance rentable. Il s'articule autour de priorités claires :

- développer plus rapidement des innovations produits plus impactantes ;
- systématiser les nouvelles pratiques de *digital marketing* et accélérer les ventes en ligne ;
- en tirant pleinement parti des nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

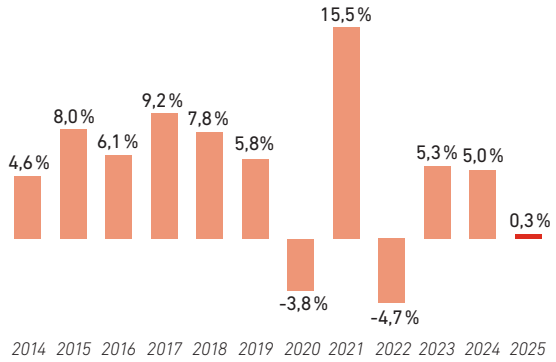
Le plan Rebond intègre également un programme d'économies ciblées de 200 millions d'euros en rythme de croisière d'ici fin 2027 pour simplifier les organisations et renforcer l'agilité opérationnelle. Il s'appuie sur trois axes principaux : la réduction des achats indirects, l'amélioration de l'efficacité industrielle et l'optimisation des frais de structure.

Le Groupe anticipe une croissance de son ROPA en 2026, ainsi qu'une génération de *cash flow* libre plus normative. Cela s'accompagnera d'un levier financier en baisse en 2026, avec pour objectif de le ramener dans les standards du Groupe, autour de 2x (hors acquisitions), à horizon 2027. Le Groupe confirme ainsi son ambition moyen terme, confortée par les forces de son modèle stratégique et la mise en œuvre du plan Rebond.

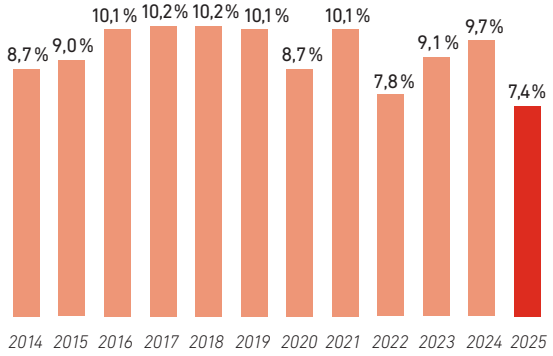
Le Groupe a présenté ses nouveaux objectifs moyen terme lors de sa journée investisseurs fin 2023 :

- une croissance organique annuelle moyenne des ventes d'au moins 5 % ;
- une marge opérationnelle en progression vers 11 % ;
- une génération importante de *cash flow* libre.

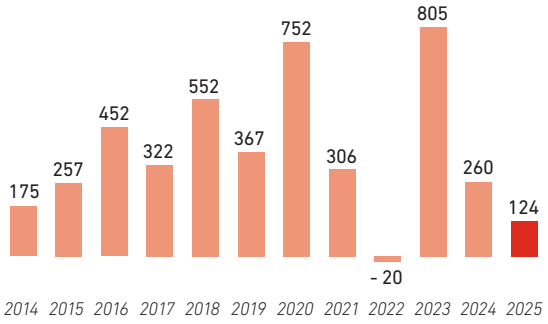
CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES



MARGE OPÉRATIONNELLE (ROPA)



CASH FLOW LIBRE (EN MILLIONS D'EUROS)



2

Facteurs et gestion des risques

2.1 Dispositif de maîtrise des risques 62

- Objectifs et principes 62
- Gouvernance et organisation 63
- Principaux acteurs 64

2.2 Facteurs et gestion des risques 66

- Identification des risques opérationnels 66
- Consolidation au niveau du Groupe 66
- Synthèse des principaux risques 66
- Principaux risques 67
- Assurances 75

2.1 Dispositif de maîtrise des risques

La nature de l'activité du Groupe SEB et sa vaste présence internationale lui ouvrent des opportunités de développement, mais l'exposent également à des risques internes et externes de divers types. Ceux-ci pourraient affecter négativement la capacité du Groupe à exécuter sa stratégie et atteindre ses objectifs. Plus particulièrement, ils pourraient avoir un impact négatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, écosystèmes locaux (autorités publiques et sociétés civiles).

Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, calibrer leurs impacts potentiels et évaluer leur probabilité d'occurrence. Ces risques sont ensuite gérés par le biais de plans de maîtrise des risques, revus de manière régulière, et impliquant les acteurs concernés dans les différentes Directions du Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue de totale maîtrise ou d'élimination de tous les risques.

2.1.1 Objectifs et principes

Les dispositifs de contrôle interne et de conformité sont mis en œuvre par l'ensemble des salariés du Groupe SEB, sous l'impulsion de la Direction, afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

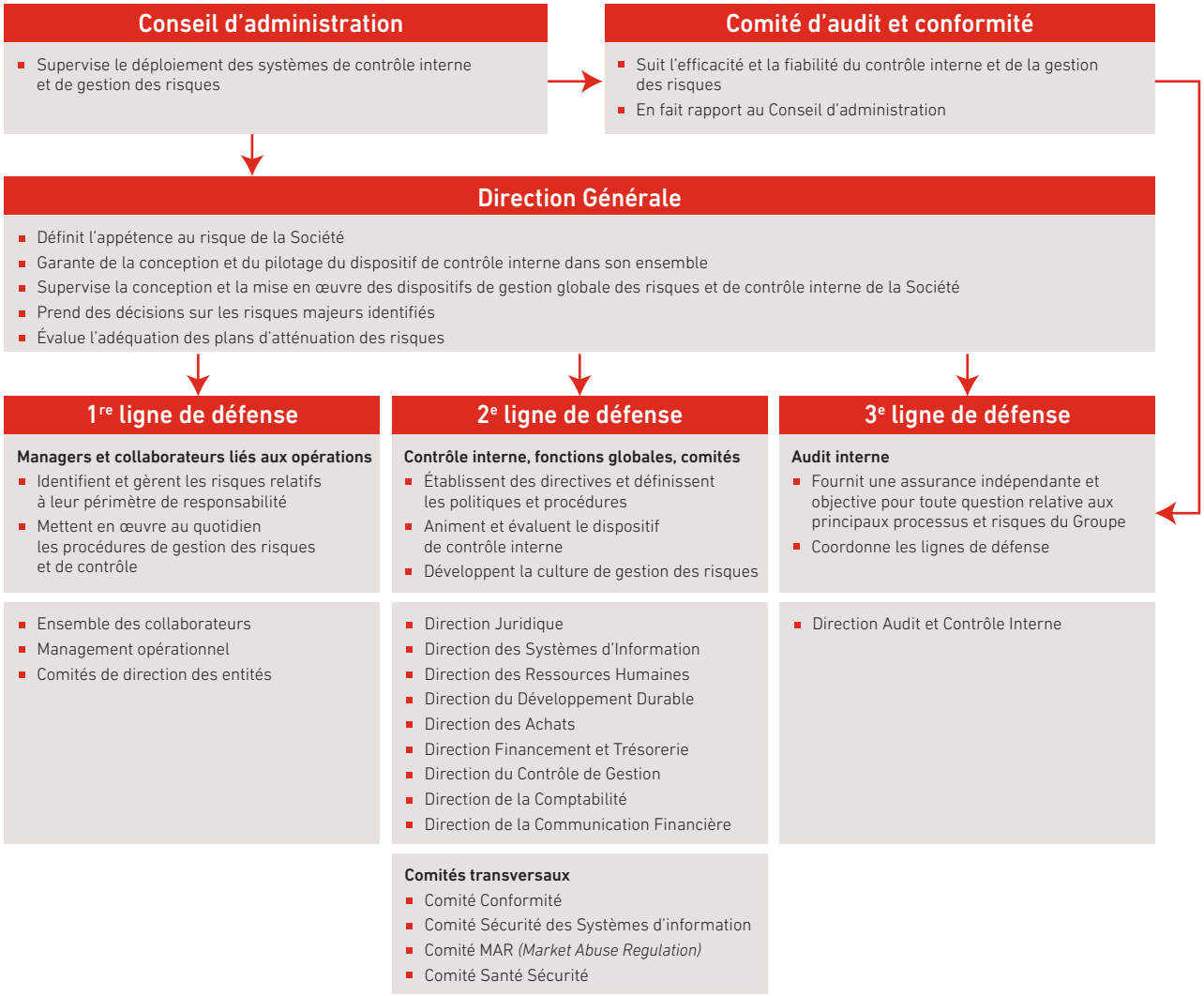
- le respect de la législation ainsi que des règles internes du Groupe SEB ;
- la mise en œuvre des instructions et des lignes directrices fournies par la Direction ;
- l'efficacité des processus internes du Groupe, participant notamment à la résilience des opérations ainsi qu'à la protection des actifs ;
- la fiabilité des données financières.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe, des organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Ces procédures sont mises en œuvre sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

Les comportements et les processus opérationnels du Groupe reposent sur deux documents clés que sont le **Code Éthique** du Groupe et le **Manuel de Contrôle Interne**, précisant les attentes vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs. Ce dernier est mis à jour de manière continue et couvre l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il permet de partager au travers du Groupe un seul et même référentiel de risques et de contrôles.

2.1.2 Gouvernance et organisation

Dans un environnement complexe, volatil et incertain, le Groupe SEB est déterminé à cultiver les valeurs qui lui ont permis de se développer depuis plus de 160 ans. Ces valeurs permettent d'ancrer la protection des actifs, la réputation du Groupe et la résilience comme priorités pour le Conseil d'administration, le Comité d'audit, la Direction Générale ainsi que l'ensemble des collaborateurs.



2.1.3 Principaux acteurs

Conseil d'administration et Comité d'audit et conformité

Le Conseil d'administration et le Comité d'audit et conformité s'attachent à promouvoir la création de valeur à long terme du Groupe en intégrant notamment les enjeux de gestion des risques. À ce titre, les organes de gouvernance d'entreprise du Groupe supervisent le déploiement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité d'audit et conformité suit plus particulièrement l'efficacité et la fiabilité du contrôle interne et de la gestion des risques. Il rapporte au Conseil d'administration.

Direction Générale

Elle est garante de la conception et du pilotage du dispositif de contrôle interne dans son ensemble. Elle s'appuie pour cela sur l'ensemble des acteurs clés, en particulier la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe.

Première ligne de défense

La première ligne de défense est constituée de l'encadrement et de tous les collaborateurs qui mettent en œuvre au quotidien les procédures et les contrôles. Elle est responsable des risques liés à son activité ainsi que de la mise en place des contrôles associés.

Deuxième ligne de défense

La deuxième ligne de défense est constituée de **fonctions centrales et Comités**, notamment :

Direction Juridique

Elle a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose au Groupe dans ses différents pays et périmètres d'intervention, de protéger son patrimoine (notamment immatériel et intellectuel) et ses activités dans leur ensemble. Elle veille aussi à défendre les intérêts du Groupe au moyen d'une bonne gestion des risques, du pilotage des contentieux, mais également au travers d'actions de sensibilisation et de formation.

Ses missions principales comprennent les activités suivantes :

- protection, gestion et défense des intérêts du Groupe SEB ;
- mise en place des politiques de conformité incluant notamment la lutte contre la corruption, la protection des données personnelles, le devoir de vigilance, et l'antitrust ;
- support aux opérations pour tous les aspects légaux ;
- veille à la conformité des instances de gouvernance du Groupe ;
- coordination du programme d'assurances du Groupe.

Direction des Systèmes d'Information

Elle a pour mission d'accompagner les métiers du Groupe SEB en fournissant l'infrastructure et les outils informatiques nécessaires à un fonctionnement optimisé des affaires.

Ce support doit répondre aux exigences de contrôle interne qui garantissent la sécurité, la fiabilité, la disponibilité ainsi que la traçabilité de l'information.

Direction des Ressources Humaines

Les effectifs du Groupe comptent environ 32 000 employés dans le monde. Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines contribue à la maîtrise des risques au travers d'un large éventail de mission, dont le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion des carrières, la gestion des rémunérations, les relations sociales et le bien-être des employés.

Direction du Développement Durable

Elle impulse et coordonne la politique de Développement Durable pour l'ensemble du Groupe. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise une stratégie, déploie des plans d'action, et mesure l'efficacité au travers d'indicateurs de performance.

Direction des Achats

Elle organise et gère de manière centralisée l'ensemble des achats du Groupe. Cela comprend les matières premières nécessaires à la fabrication des produits, des pièces, composants et sous-ensembles, les achats indirects, ainsi que les produits finis. L'importance des flux financiers et la diversité des sources d'approvisionnement mettent la Direction des Achats au centre du processus de contrôle interne du Groupe afin de s'assurer de l'intégrité des transactions, la conformité avec les standards éthiques, sociaux et environnementaux, et l'optimisation des opérations.

Direction Financement et Trésorerie

Elle a pour mission de garantir la liquidité, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement du Groupe, mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers. Ses activités contribuent à la qualité de l'environnement de contrôle interne au travers des missions suivantes :

- financement du Groupe ;
- sécurisation des flux ainsi que l'optimisation du *cash* (*cash management*) ;
- couverture des risques de volatilité (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- gestion du risque client.

Direction du Contrôle de Gestion

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un ensemble de procédures qui fixent les règles de gestion applicables pour l'ensemble des entités, les modalités d'établissement du budget et des re-prévisions ainsi que du *reporting* et de l'analyse des performances opérationnelles du Groupe.

Direction de la Comptabilité

Elle veille à l'adéquation des principes et règles comptables du Groupe à ceux communément admis au plan international. Elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application notamment au travers des formations. Responsable de l'établissement des comptes consolidés, elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans le respect du calendrier de publication financière.

Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres Directions du Groupe afin de répondre à deux missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. : (i) L'élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe ; et (ii) Le dialogue actionnarial et les relations avec les investisseurs.

Dans le cadre de ses missions, la Direction veille au respect des exigences des autorités de marché, à la conformité de la communication financière et enfin, à la qualité, l'exactitude et la transparence des informations fournies.

Comités

En parallèle des directions, des **Comités** ont été mis en place sur des sujets de contrôle transverses. Ces Comités se réunissent **deux à quatre fois par an** et ont la responsabilité d'identifier, chacun dans leur domaine, les éventuelles situations nécessitant une action au niveau central (changement des réglementations, évolution du contexte de marché, etc.). Dans ce cas, chaque Comité interviendra auprès du COMEX [1] du Groupe. Parmi ces Comités, figurent notamment :

Comité conformité	Comité sécurité des systèmes d'information	Comité MAR *(Market Abuse Regulation)*	Comité santé sécurité
■ Direction Juridique ■ Directeur Général Adjoint Finance ■ Direction Audit et Contrôle Interne ■ Direction des Ressources Humaines ■ Direction du Développement Durable ■ Direction Industrie	■ Directeur Général ■ Direction des Systèmes d'Information ■ Direction Audit et Contrôle Interne ■ Direction des Ressources Humaines	■ Président ■ Directeur Général ■ Directeur Général Adjoint Finance ■ Secrétaire Général ■ Direction de la Communication Financière et Relations Investisseurs	■ Président ■ Directeur Général ■ Direction des Ressources Humaines ■ Direction de la Communication ■ Direction Industrie ■ Direction Santé Sécurité Groupe

Comité conformité

Ce Comité fait partie des Comités transversaux. Il est animé par la Direction Juridique. Il intervient pour garantir que l'organisation respecte les exigences légales et réglementaires et maintenir des standards élevés d'éthique et de responsabilité. Les principaux sujets coordonnés au sein de ce Comité concernent les aspects suivants :

- suivi des plans de conformité avec les différentes réglementations applicables (antitrust, données personnelles, anticorruption, respect des sanctions) ;
- définition des politiques internes ;
- formation et sensibilisation de l'organisation aux enjeux de conformité ;
- cartographie des risques de corruption ;
- gestion des signalements.

Comité sécurité des systèmes d'information

Ce Comité est animé par la Direction des Systèmes d'Information et coordonne les principales fonctions impliquées dans la sécurité de ces actifs. Il veille plus particulièrement à la bonne mise en œuvre des politiques et la définition des stratégies de sécurité afin de protéger les systèmes informatiques du Groupe.

Comité Market Abuse Regulation

Le Comité « Market Abuse Regulation » du Groupe SEB a pour mission de garantir la conformité du Groupe avec la réglementation relative aux abus de marché (MAR). Il veille à la prévention et à la détection des manquements, supervise la gestion des listes d'initiés et s'assure de la diffusion adéquate de l'information privilégiée. Composé du Président, du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint en charge des Finances, du Secrétaire Général et de la Direction de la Communication Financière et Relations Investisseurs, il contribue à une gouvernance rigoureuse et transparente en matière d'information financière.

Comité santé sécurité

Ce Comité promeut et surveille la santé et la sécurité au travail. Il s'assure que les risques professionnels sont identifiés, et veille à la mise en œuvre d'actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Troisième ligne de défense

Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

La troisième ligne de défense est assurée par la Direction de l'audit et du contrôle interne qui évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Cette organisation reporte fonctionnellement au Directeur Général avec un accès direct au Comité d'audit et conformité.

L'association de l'audit et du contrôle interne sous une seule et même direction a pour but d'assurer la cohérence de bout en bout des missions qui lui sont confiées, avec en particulier :

- coordination et pilotage de la cartographie des risques du Groupe ;
- conduite du plan d'audit validé en Comité d'audit et conformité ;
- définition, déploiement et mise à jour des procédures internes de contrôle (« Manuel de Contrôle Interne ») ;
- coordination de l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

(1) *Comité exécutif.*

2.2 Facteurs et gestion des risques

Conformément à l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 et de son règlement délégué 2019/980, cette section présente en un nombre limité de catégories les risques les plus importants en termes de matérialité et de spécificités par rapport aux activités du Groupe. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

Le processus d'identification et de maîtrise des risques est un processus continu et intégré aux opérations du Groupe. Afin de fournir une information exhaustive, les différentes étapes de collecte et de traitement de l'information ont été définies de la manière suivante : approche opérationnelle, consolidation par thèmes principaux et revue par le Comité de Direction Générale (CDG).

Les risques présentés ci-dessous sont évalués selon deux facteurs : la probabilité de voir ces risques se matérialiser et l'ampleur estimée de leur impact négatif. Ces évaluations sont réalisées « en net », c'est-à-dire en tenant compte des dispositifs de maîtrise en place.

Identification des risques opérationnels

Les risques sont identifiés et revus tous les ans, par le biais d'entretiens avec les principaux Directeurs de fonction.

Des fiches de risque sont ensuite créées puis consolidées par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour identifier les points principaux, par thématique.

Sur la base de cette consolidation, chaque Directeur de fonction est rencontré par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour détailler les risques principaux et les plans de maîtrise du risque associés.

Consolidation au niveau du Groupe

À partir des éléments précités, une revue annuelle est organisée avec les membres du COMEX. Cette session reprend l'ensemble des informations de la collecte opérationnelle. À cette occasion, chaque risque est revu en détail pour évaluer son évolution et sa pertinence, à la fois en termes d'impact potentiel pour le Groupe et de probabilité d'occurrence.

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

2.2.1 Synthèse des principaux risques

	CATÉGORIES ET RISQUES	CRITICITÉ NETTE	PAGE
1.	**RISQUES OPÉRATIONNELS**		
1.1	Risques de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information	Élevé	67
1.2	Risque lié à la volatilité	Élevé	67
1.3	Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	Élevé	68
1.4	Risque de conformité et fraude	Moyen	68
1.5	Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents	Moyen	69
1.6	Risque lié à la capacité à satisfaire les attentes logistiques des clients	Faible	69
2.	**RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX**		
2.1	Risque lié à l'adaptation à de nouvelles règlementations produits	Élevé	69
2.2	Risque lié au maintien de la compétitivité des sites industriels	Élevé	70
2.3	Risque de continuité d'activité	Moyen	70
2.4	Risque lié à l'environnement et au réchauffement climatique	Moyen	71
2.5	Risque lié à la santé et à la sécurité des employés	Faible	71
2.6	Risque lié à la santé et à la sécurité des consommateurs	Faible	72
3.	**RISQUES STRATÉGIQUES**		
3.1	Risque lié à l'innovation et à la propriété intellectuelle	Moyen	72
3.2	Risque lié à l'évolution de la distribution	Moyen	73
3.3	Risque d'image et de réputation	Moyen	73
3.4	Risque lié à la concurrence et à la concentration	Faible	74

Élevé ● Moyen ● Faible ●

2.2.2 Principaux risques

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.1 Risques de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information	●	●	●

Description : les opérations du Groupe SEB s'appuient sur un large éventail de systèmes d'information qui sont exploités dans l'ensemble des activités du Groupe incluant la production, le commerce, la gestion et l'innovation. Un incident de sécurité informatique ou un événement affectant la disponibilité d'une application critique pourraient affecter la continuité des activités.

Ce risque s'accroit sous l'effet des facteurs suivants :

- l'intensification globale de la cybercriminalité et variété des modes d'attaque ;
- la complexité des systèmes d'information en place ainsi que les enjeux de mise à jour régulière de ces systèmes ;
- l'empreinte globale du Groupe.

Impacts :

- en cas d'incident de sécurité informatique, ou plus généralement en cas d'événement affectant la disponibilité de certaines applications, le Groupe serait exposé à un risque d'interruption de ses opérations pouvant ralentir, corrompre ou arrêter temporairement la production, la distribution, la gestion ou encore l'innovation ;
- la mauvaise publicité associée à un incident pourrait affecter la réputation du Groupe ;
- l'exposition de données sensibles pourrait mener au vol de propriété intellectuelle. Cela pourrait également affecter la conformité avec les règlementations concernant la protection des données personnelles (notamment RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données) si des données de clients, de fournisseurs ou d'employés étaient compromises ;
- la restauration d'une situation normale pourrait engendrer des coûts significatifs en équipements et services informatiques. Le Groupe s'exposerait par ailleurs à des amendes si des données personnelles étaient exposées.

Dispositif de maîtrise :

- une équipe de gouvernance cyber est en place au sein de la Direction des Systèmes d'Information. Elle coordonne les initiatives visant à renforcer de manière continue la sécurité des systèmes d'information, et répondre aux menaces. Elle a également la charge de mettre à jour chaque année la cartographie des risques informatiques pouvant affecter la résilience du Groupe ;
- le Groupe a sélectionné un ensemble de partenaires pour être accompagné sur les sujets de sécurité informatique et s'équiper d'équipements reconnus pour la protection et la détection d'incident. En parallèle, une organisation dédiée est en place afin d'assurer la réponse à un incident (*Security Operations Center & Computer Emergency Response Team*) ;
- une procédure est en place qui définit les actions à mener en cas de faille de sécurité dans nos systèmes informatiques impactant les données personnelles ;
- afin d'améliorer la résilience du Groupe, le dispositif de sauvegarde distante et déconnectée s'appuie sur un partenaire de premier rang. Le plan de restauration d'activité est revu et mis à jour régulièrement en lien avec l'équipe en charge de la gestion de crise. Des simulations de crise sont organisées chaque année dans le but de préparer l'ensemble des acteurs ;
- une assurance couvrant spécifiquement le risque d'attaque cyber prévoit une indemnisation allant jusqu'à 35 millions d'euros par an.

NB : La note d'information cybersécurité du Groupe est disponible sur le site internet : www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.2 Risque lié à la volatilité	●	●	●

Description : du fait de son empreinte globale, le Groupe SEB est naturellement exposé à des risques de volatilité des parités de change et des coûts d'approvisionnement (matières premières, transport maritime et énergie notamment). Les principales sources de risque sont liées :

- aux flux commerciaux entre les filiales des différents pays ;
- aux achats auprès de fournisseurs externes par les filiales de production ;
- à la conversion en euros des comptes des filiales.

Impacts :

- les fluctuations des parités peuvent influencer le niveau d'activité, le chiffre d'affaires ainsi que la marge opérationnelle du Groupe ;
- la volatilité des taux de change et des coûts d'approvisionnement peuvent affecter la compétitivité du Groupe en augmentant le prix des produits par rapport à une concurrence qui serait moins impactée par ces phénomènes.

Dispositif de maîtrise :

- un Comité se réunit tous les mois pour évaluer les expositions et les instruments de couverture associés ;
- les principales devises sont couvertes par des produits dérivés couvrant environ 80 % du ROPA (voir Note 25 *Gestion des risques financiers*) ;
- les matières premières principales, (sauf l'aluminium pour Supor) sont couvertes par des produits dérivés, couvrant environ 80 % du volume (voir chapitre 6, Note 25 *Gestion des risques financiers*) ;
- pour l'énergie (gaz, électricité), la couverture est assurée par des contrats fournisseurs, suivi chaque mois lors d'un Comité matières premières ;
- la politique tarifaire est ajustée afin de compenser les évolutions des devises, du coût du fret et du coût des matières premières.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.3 Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	●	●	●

Description : le Groupe est présent dans 150 pays. Or certains de ces pays peuvent présenter des risques en raison d'un contexte macro-économique défavorable, une instabilité politique ou réglementaire, des conflits armés ou des troubles sociaux.

Cette exposition s'accroit sous l'effet des facteurs suivants :

- un accroissement des mesures protectionnistes ;
- des taux d'intérêts élevés et des taux de change défavorables en lien avec l'inflation constatée dans certains pays ;
- les tensions sur les marchés de l'énergie et des matières premières ;
- des conflits armés.

Impacts : un événement géopolitique ou une crise économique pourraient se traduire par des impacts financiers tels qu'une perte de compétitivité, une perte d'activité et de chiffre d'affaires, une baisse des capacités ou une interruption de production, des perturbations sur la chaîne d'approvisionnement, la dépréciation d'actifs du Groupe dans les pays concernés, et enfin des restrictions sur la remontée de trésorerie vers la maison mère.

Dispositif de maîtrise :

- la présence globale du Groupe permet de limiter les risques ;
- une veille géopolitique rigoureuse est en place afin d'identifier les expositions et réagir rapidement aux changements politiques et économiques des pays où il opère ;
- l'agilité du Groupe à adapter ses capacités de production et d'approvisionnement aux évolutions constantes du marché. Cela inclut le développement de nouveaux canaux d'approvisionnement et de distribution, ainsi que l'ajustement des structures de prix dans certains pays connaissant une forte dévaluation monétaire.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.4 Risque de conformité et de fraude	●	●	●

Description : le Groupe SEB peut être exposé à divers risques de fraude, tels que des paiements illégitimes, des achats frauduleux, des détournements d'actifs ou de fonds, des manipulations comptables, ainsi qu'à des fraudes liées aux ventes en ligne.

Le Groupe SEB peut également faire face à des difficultés pour garantir sa conformité aux réglementations en vigueur.

Les principaux facteurs qui pourraient favoriser l'exposition du Groupe à ces risques sont les suivants :

- l'application insuffisante de certaines procédures et contrôles ;
- la présence mondiale du Groupe, avec des systèmes d'information nombreux et complexes ;
- des réglementations hétérogènes selon les pays ;
- le renforcement des exigences fiscales ;
- l'exposition du Groupe au risque de non-conformité via ses fournisseurs (RGPD, ou Sapin II) ;
- les cyberattaques.

Impacts : dans l'éventualité d'une fraude ou d'une non-conformité, le Groupe serait exposé aux effets suivants :

- l'image du Groupe, la confiance de la communauté financière, ainsi que la confiance des consommateurs pourraient être altérée ;
- le Groupe pourrait être exposé à des amendes ou des sanctions ;
- des pertes d'actifs pourraient également être constatées.

Dispositif de maîtrise :

- un manuel de contrôle interne est mis à jour de manière continue. Ce référentiel est déployé auprès de l'ensemble des employés du Groupe, et est accompagné de formations destinées à la communauté Finance, aux cadres du Groupe, et plus généralement l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif permet de garantir une bonne maîtrise des procédures du Groupe. Par ailleurs, un outil de gestion de la séparation des tâches est déployé progressivement ;
- l'organisation dispose d'une équipe dédiée aux sujets de conformité ;
- de même une équipe dédiée à la sureté est en place, et prend en charge les aspects de sécurité physique des actifs ;
- une ligne d'alerte est en place afin de garantir le recueil anonyme de cas qui sont ensuite investigués. Cette plateforme externalisée est ouverte à tous (employés, fournisseurs, clients) et permet d'interagir dans 64 langues avec les lanceurs d'alerte.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.5 Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents	●	●	●

Description : le Groupe SEB évolue dans un environnement de marché dynamique qui nécessite une adaptation permanente et une diversité des compétences. Cela expose le Groupe au risque de ne pas disposer des talents nécessaires pour supporter sa croissance, en particulier :

- le Groupe investit fortement dans certains domaines stratégiques (innovation, logistique, data, *e-commerce*, digital,...) nécessitant des profils de plus en plus spécialisés et qualifiés, ce qui génère des tensions sur certains postes clés ;
- selon les géographies, la pénurie de profils spécifiques et une concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer ;
- les talents développés en interne peuvent être sollicités par d'autres entreprises, notamment dans un contexte inflationniste et/ou un marché du travail tendu.

Impacts : dans l'hypothèse où les ressources nécessaires pourraient manquer, le Groupe pourrait être exposé aux effets suivants :

- il pourrait manquer des compétences nécessaires pour exécuter sa stratégie ;
- une dégradation de l'image de la marque employeur pourrait entraîner une hausse des coûts de recrutement ;
- les investissements nécessaires pour adapter les profils aux compétences requises pourraient augmenter.

Dispositif de maîtrise :

- des revues stratégiques sont en place afin d'identifier les métiers et compétences en tension ainsi que les besoins de recrutement ;
- un plan de succession est mis à jour pour les postes clés ainsi que pour les dirigeants ;
- une gestion dynamique des carrières est mise en œuvre par les Ressources Humaines, qui permet de retenir et développer les talents au sein du Groupe.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.6 Risque lié à la capacité à satisfaire les attentes logistiques des clients	●	●	●

Description : les attentes des clients du Groupe en matière de services logistiques ont fortement évolué avec une volonté de leur part de réduire leur niveau de stock tout en assurant la disponibilité des produits pour les consommateurs (« *on time, in full* »). Dans ces conditions, le Groupe fait face à une volatilité accrue de la demande ainsi que des tensions sur l'ensemble de sa chaîne logistique.

Ces changements requièrent une flexibilité accrue de la part du Groupe et impliquent les évolutions suivantes :

- outils permettant l'optimisation des flux logistiques ;
- le recrutement d'experts logistiques ;
- la mise en place de nouveaux modes d'interaction entre l'administration des ventes et les clients.

Impacts : en cas de difficultés à s'adapter aux nouvelles attentes logistiques des clients, le Groupe pourrait être confronté à des pertes d'opportunité (ventes manquées) liées à des ruptures de stocks ou des livraisons en retard. Des pénalités de retard pourraient également venir dégrader les marges. Enfin, le Groupe pourrait être amené à augmenter ses stocks afin de garantir la capacité à faire face à une demande volatile.

Dispositif de maîtrise :

- le processus de prévisions de ventes, de production et de mise en œuvre de la chaîne logistique est animé à fréquences régulières (hebdomadaire et mensuelle) à tous les niveaux de l'organisation ;
- le Groupe diversifie les sources d'approvisionnement et de transport afin de garantir la disponibilité des produits ;
- afin d'améliorer sa réactivité à des changements rapides de la demande, le Groupe a développé la « communalité » des produits (un même *packaging* est utilisé pour plusieurs marchés) ce qui permet de mutualiser les stocks nécessaires ;
- par ailleurs, le Groupe optimise la modélisation des flux et l'exploitation des données disponibles pour améliorer les prévisions de marché et le service client.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.1 Risque lié à l'adaptation à de nouvelles réglementations produits	●	●	●

Description : dans l'hypothèse où les règlementations concernant les produits venaient à changer, le Groupe pourrait être amené à adapter son offre et donc son outil de production. Cette situation est complexifiée par la multiplicité des réglementations locales et internationales : le Groupe devrait ainsi se conformer à des réglementations hétérogènes en raison de son implantation mondiale.

Impacts : si un changement de réglementation exigeait la modification du processus industriel, les coûts d'adaptation de l'outil industriel pourraient être significatifs. Par ailleurs, le non-respect d'une réglementation pourrait affecter la réputation du Groupe et imposer une accélération de la transition.

Dispositif de maîtrise :

- le Groupe a mis en place un comité de veille réglementaire pour assurer la conformité avec les normes en vigueur, notamment la mise à jour des directives européennes sur les produits ;
- le Groupe dispose d'une cellule environnement, avec des ressources dédiées à la gestion des substances et matériaux utilisées dans le cycle de production ;
- le Groupe SEB maîtrise ses processus industriels lui permettant ainsi de faire face aux évolutions règlementaires. Par ailleurs, il investit dans la R&D afin de développer une offre variée qui limite de fait sa dépendance envers une seule technologie.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.2 Risque lié au maintien de la compétitivité des sites industriels	●	●	●

Description : une partie de l'empreinte industrielle du Groupe SEB est située dans des pays matures avec des coûts plus élevés. Par ailleurs, une partie des sites de production sont de petites unités. Ces deux caractéristiques peuvent affecter la rentabilité de l'outil industriel en raison de la sensibilité de ces structures à des volumes de production faibles ou fluctuants :

- en l'absence d'optimisation des processus de production, certaines structures localisées dans les pays développés pourraient être inadaptées pour les produits à faibles marges ;
- une baisse d'activité pourrait se traduire par des difficultés pour certaines usines à absorber les frais fixes.

Impacts : dans un scénario de contraction de la demande et/ou en l'absence d'initiatives pour dégager des gains d'efficacité, certaines usines pourraient subir une contraction des marges qui affecterait leur compétitivité.

Dispositif de maîtrise :

- l'empreinte industrielle du Groupe SEB fait l'objet d'une revue régulière afin d'optimiser la localisation de la production et le pilotage des volumes nécessaires à chaque site ;
- les programmes d'optimisation permanente des coûts de production couvrent les pratiques de production, les achats, les aspects logistiques ainsi que l'innovation afin de permettre une maîtrise des coûts complets des produits.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.3 Risque de continuité d'activité	●	●	●

Description : le Groupe SEB, par sa taille, ses sites industriels et la diversité des produits proposés, est soumis à divers facteurs qui pourraient avoir un impact sur la continuité de ses activités :

- avec plus de 45 sites de production dans le monde, le Groupe est exposé au risque d'accidents industriels pouvant affecter les salariés, le site, l'écosystème et/ou les sites industriels voisins ;
- les risques naturels, les épidémies, ainsi que les intrusions et événements sociaux peuvent compromettre la continuité des opérations industrielles sur les sites ou zones concernées ;
- avec un volume d'achats annuel significatif, le Groupe reste exposé à une dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Toute perturbation - qu'il s'agisse de retards de livraison, d'interruptions d'activité, de ruptures commerciales, de défaillances ou d'incidents majeurs tels qu'un incendie - pourrait affecter les opérations.

Impacts : les différents scénarios envisagés pourraient se traduire par les effets suivants :

- un arrêt total ou partiel de la production limiterait la disponibilité des produits et donc la capacité du Groupe à honorer les commandes de ses clients ;
- en cas de défaillance d'un fournisseur clé, la capacité du Groupe à produire pourrait être remise en cause ;
- l'interruption des flux logistiques pourrait à la fois priver les usines des composants nécessaires à la production, et interrompre les livraisons de produits finis aux clients.

Dispositif de maîtrise :

- le Groupe met en œuvre des processus industriels spécifiques et applique des normes de sécurité internationales sur l'ensemble de ses sites. Des audits et des visites régulières des sites industriels sont réalisés afin d'améliorer la gestion des risques et de suivre l'application des plans d'action ;
- les Plans de Continuité d'Activité sont revus et mis à jour régulièrement. Cela concerne à la fois les usines, les entités commerciales et les Systèmes d'Informations ;
- les situations de dépendance envers des fournisseurs clés sont identifiées chaque année par la Direction Industrielle. Ces situations font l'objet d'une revue et sont traitées en appliquant, quand cela est possible, le principe de « double *sourcing* » ;
- l'assurance « dommages aux biens et pertes d'exploitation » prévoit une indemnisation à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre pour les interruptions d'activité et 100 millions d'euros par an en cas d'événement extrême.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.4 Risque lié à l'environnement et au réchauffement climatique	●	●	●

Description :

- dans les années à venir, le Groupe SEB pourrait être exposé aux conséquences négatives du réchauffement climatique. Parmi les risques identifiés figure le déficit en eau qui pourrait amener les pouvoirs publics à arbitrer entre les différents usages (domestiques, industriels, agricoles). Le changement climatique pourrait également affecter la stabilité des sols sur lesquels des sites industriels sont implantés ;
- par ailleurs, avec ses nombreux sites de production, le Groupe SEB pourrait être à l'origine d'une pollution de l'environnement. Ces risques pourraient être la conséquence d'une pollution accidentelle liée au processus de production ou d'une pollution historique liée au processus de production du Groupe dans le passé.

Impacts :

- des restrictions d'eau pourraient interrompre la production de différents sites du Groupe ainsi que celle de nos fournisseurs ;
- la pollution de l'environnement par le Groupe SEB pourrait affecter la réputation du Groupe.

Dispositif de maîtrise :

- le Groupe a contracté une assurance Responsabilité Civile Atteintes à l'Environnement. Celle-ci prévoit l'indemnisation des tiers pour les pollutions accidentelles, historiques et graduelles, les dommages causés à la biodiversité ainsi que les frais de dépollution à concurrence de 35 millions d'euros par sinistre et par année ;
- afin de maîtriser le risque de pollution, une équipe interne réalise des audits permanents autour de la norme ISO 14001. Elle est suppléée par un prestataire externe qui certifie les sites du Groupe selon cette même norme ;
- le Groupe a mis en place un suivi annuel de la consommation d'eau et a fixé des objectifs quantifiés de réduction de consommation ambitieux (voir section 1.4. *Ambition RSE à horizon 2030*).

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.5 Risque lié à la santé et à la sécurité des employés	●	●	●

Description : avec plus de 30 000 salariés, la taille du Groupe et la nature de ses activités l'exposent de fait à des risques concernant la santé et la sécurité de ses salariés. L'importance accordée à ces enjeux est ancrée dans la culture du Groupe. Malgré cela, ces risques peuvent se concrétiser sous des formes diverses :

- accidents du travail ;
- maladies professionnelles ;
- fragilisation de certains salariés face aux évolutions du monde du travail ;
- pandémies entraînant des conséquences sur la santé des employés.

Impacts :

- les conséquences de tels incidents concernant les salariés pourraient entraîner des répercussions humaines et psychosociales et affecter la conduite normale des activités ;
- si le Groupe était tenu pour responsable, il pourrait être amené à verser des indemnités et/ou dédommagements en cas d'accident sur un site de production ;
- enfin, ces incidents pourraient également nuire à l'image et à la réputation du Groupe.

Dispositif de maîtrise :

- un plan d'action permanent est en place pour assurer un suivi et une analyse continue des risques, et de l'accidentologie au sein du Groupe. Ce plan est accompagné de mesures de remédiation définies dans un esprit d'amélioration continue ;
- des enquêtes sur la satisfaction au travail sont en place, afin de mesurer et d'améliorer le bien-être des employés et un dispositif de ligne d'alerte est en place ;
- le Groupe a contracté une assurance Responsabilité Civile qui couvre la responsabilité du Groupe à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.6 Risque lié à la santé et à la sécurité des consommateurs	●	●	●

Description : la qualité des produits et la sécurité des consommateurs sont une priorité pour le Groupe. Toutefois, la mise sur le marché d'un produit non conforme aux exigences de sécurité pour les consommateurs pourrait affecter la santé et la confiance des consommateurs et nuire à la réputation du Groupe. Ce risque pourrait être la conséquence des facteurs suivants :

- défauts de conception ou de fabrication ;
- défauts de qualité de produits ou composants sourcés, qui pourraient ne pas répondre au cahier des charges ;
- quand de nouvelles technologies sont introduites dans les produits, le Groupe pourrait échouer à anticiper les risques associés, comme la cybercriminalité.

Impacts :

- un défaut des produits du Groupe pourrait affecter l'intégrité physique des consommateurs. Il pourrait amener le Groupe à effectuer un rappel des produits concernés ;
- si la responsabilité du Groupe était engagée, cela pourrait affecter l'image et la réputation. Le Groupe pourrait être amené à indemniser le consommateur.

Dispositif de maîtrise :

- la politique qualité du Groupe est intégrée dès la conception du produit avec des points de validation successifs concernant les composants utilisés, les matériaux mis en œuvre, ainsi que les fournisseurs sélectionnés ;
- le Groupe a mis en place un protocole de contrôle qualité EMQS interne et externe pour tous les produits qu'il commercialise ;
- le Groupe dispose d'une assurance pour les risques de rappel produit couvrant ces incidents à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre et par an, ainsi qu'une assurance responsabilité civile prévoyant une couverture des risques à hauteur de 100 millions d'euros.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.1 Risque lié à l'innovation et à la propriété intellectuelle	●	●	●

Description : sur les marchés du Petit Équipement Domestique et du Professionnel, l'innovation constitue un levier essentiel de différenciation face à la concurrence. Pour maintenir son avantage compétitif, le Groupe doit régulièrement enrichir et renouveler son portefeuille de produits grâce à des innovations constantes. Dans un contexte de raccourcissement des cycles de vie, les facteurs affectant la capacité d'innovation et la propriété intellectuelle du Groupe sont les suivants :

- le Groupe pourrait échouer à identifier les bonnes tendances et les bonnes technologies ;
- le Groupe pourrait échouer à produire les innovations incrémentales nécessaires pour contrer l'érosion des marges et soutenir la croissance ;
- une faiblesse dans les activités de dépôt de brevet et de protection des marques pourrait faciliter les activités de contrefaçon qui chercheraient à bénéficier de la notoriété des marques du Groupe et du succès de ses innovations.

Impacts :

- le Groupe pourrait subir une baisse de ses marges en raison de la faible récurrence des achats sur les marchés matures du Groupe, de l'érosion des prix liée au manque d'innovation, et du coût croissant des campagnes promotionnelles nécessaires pour stimuler les ventes ;
- la perception du Groupe en tant que *leader* de l'innovation pourrait se détériorer, compromettant ainsi l'image de ses marques et réduisant leur attractivité face à la concurrence ;
- des contrefaçons pourraient concurrencer les produits du Groupe, et affecter ainsi ses ventes et son image.

Dispositif de maîtrise :

- un pôle innovation est en place au niveau du Groupe afin de renforcer le potentiel d'innovation en structurant la capacité du Groupe à anticiper les tendances de consommation et intégrer les évolutions technologiques ;
- le Groupe met en place des orientations stratégiques au sein des *Business Units* (BUs) pour renouveler les gammes existantes tous les trois à cinq ans ;
- parallèlement, des orientations stratégiques en matière d'innovation sont mises en œuvre pour identifier les tendances clés, qu'elles soient liées aux évolutions consommateurs ou technologiques, et favoriser la création de concepts disruptifs ;
- le Groupe surveille de manière continue le risque d'atteinte à sa propriété intellectuelle. Cette veille est conduite sur le terrain avec l'aide des forces commerciales, mais aussi sur les places de marché, les réseaux sociaux, et sur les noms de domaine à l'aide d'un prestataire externe de premier rang.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.2 Risque lié à l'évolution de la distribution	●	●	●

Description : au cours des dernières années, la distribution a connu des évolutions majeures avec des répercussions sur l'activité du Groupe : la consolidation du secteur (capitalistique ou à travers la mise en place de centrales d'achats communes) ainsi que l'émergence et l'essor rapide de spécialistes du *e-commerce* ont profondément changé l'environnement commercial. De même, de nouveaux acteurs digitaux sont apparus, cassant les codes de distribution classique.

Depuis 2020, sous l'effet des mesures restrictives mises en place pour enrayer la propagation de Covid-19, le développement des ventes en ligne s'est accéléré de façon marquée. De façon plus générale, cette crise a entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'*e-commerce*. La tendance est désormais à l'omnicanalité, touchant la quasi-totalité des acteurs de la distribution.

Ces tendances pourraient affecter le Groupe s'il ne parvenait pas à s'adapter aux facteurs suivants :

- une domination croissante des grands acteurs du digital qui pourrait restreindre l'accès direct aux consommateurs ;
- le développement de nouveaux canaux de distribution, qui engendre une plus grande transparence sur les prix et une plus grande facilité d'accès aux produits, avec in fine une pression sur les prix et les marges ;
- une dégradation potentielle de la santé financière de certains clients face à une exposition accrue aux tensions géopolitiques et à des tendances inflationnistes.

Impacts :

- ces évolutions pourraient impacter le Groupe du fait de l'évolution des politiques des distributeurs : arbitrages au sein du portefeuille de produits vendus, fortes promotions afin de générer du trafic, gestion serrée des stocks et réassorts limités, réduction du parc de magasins ;
- cette profonde mutation au sein de la distribution pourrait affecter négativement le Groupe en termes de chiffre d'affaires, de marge et/ou de parts de marché, voire d'impayés dans des cas de faillites. Elle exige donc une adaptation des relations avec les distributeurs ;
- la domination croissante des grands acteurs du digital pourrait avoir comme conséquences d'engendrer une dépendance vis-à-vis de ces derniers pour interagir directement avec les consommateurs.

Dispositif de maîtrise :

- dans un contexte où les interactions directes avec les consommateurs sont devenues de plus en plus cruciales, le Groupe complète son réseau de magasins en propre par des plateformes et des sites de vente en ligne ;
- des stratégies d'offres commerciales adaptées aux différents canaux de distribution sont en place. Le Groupe s'est également doté d'équipes dédiées à certains canaux et à certains clients ;
- le Groupe a travaillé au renforcement de la relation directe avec les consommateurs via la mise en place de stratégies de CRM (*Customer Relation Management*) pour améliorer les interactions et gérer les données clients ;
- le Groupe travaille principalement avec COFACE afin d'assurer la majeure partie de ces créances clients. Un processus de suivi des encours clients et de gestion des crédits est en place localement dans l'ensemble du Groupe.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.3 Risque d'image et de réputation	●	●	●

Description : le Groupe SEB s'appuie sur un portefeuille de marques, occupant des positions de premier plan à l'échelle mondiale ou sur leurs marchés domestiques. Leur notoriété repose sur la qualité des produits, la proximité créée avec les consommateurs, les stratégies de distribution, ainsi que sur les politiques de marketing et de communication mises en œuvre. Toutefois, la diffusion de produits non conformes, ou toute communication inappropriée pourrait nuire à l'image des marques et celle du Groupe.

Ce risque s'accroît sous l'effet des facteurs suivants :

- la diffusion de l'information s'est accélérée via les sites internet et les réseaux sociaux ;
- le risque peut émerger sur la base d'informations et/ou de rumeurs, fondées ou non, y compris émanant d'un éventuel activisme actionnarial.

Ces risques peuvent couvrir des thèmes aussi divers que la qualité ou la sécurité des produits, l'innocuité des matériaux (notamment alimentaires), les procédés industriels, l'impact environnemental, les axes stratégiques et les pratiques commerciales, le comportement éthique ou le respect des réglementations (fiscales, sociales).

Impacts : de tels événements pourraient avoir un impact sur l'image et la réputation du Groupe dans la presse, auprès des institutions, de la communauté financière, des collaborateurs et des consommateurs. Ces impacts pourraient entraîner des répercussions sur les ventes et les résultats, et créer de la volatilité sur le cours de bourse de l'action.

Dispositif de maîtrise :

- le Groupe s'engage dans le respect de ses valeurs du Code éthique, ainsi que par le respect des processus internes (notamment qualité, reporting financier, contrôle interne, sécurité...) ;
- le Groupe soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés dans leur domaine (Agences de communication, ambassadeurs, influenceurs...) ;
- un système réactif de surveillance de l'information a été déployé. Il inclut une veille des médias traditionnels, un outil de suivi de *e-réputation* sur les réseaux sociaux et un processus de communication interne et externe ;
- les processus de diffusion de l'information sont sécurisés afin de limiter la communication frauduleuse et l'usurpation d'identité ;
- le Groupe dispose d'une structure actionnariale reposant sur un pacte d'actionnaires familial stable. Cette structure, qui assure son indépendance, est une force du Groupe face à d'éventuelles crises.

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.4 Risque lié à la concurrence et à la concentration	●	●	●

Description : les marchés du Petit Équipement Domestique et du Professionnel sont des marchés dynamiques, mais encore fragmentés sur le plan mondial. Le statut de leader du Groupe SEB pourrait être remis en cause sous l'effet des facteurs suivants :

- une consolidation accélérée et subie des marchés encore fragmentés sur lesquels le Groupe opère ;
- le développement rapide et non anticipé de nouveaux acteurs ;
- la montée en compétence de la concurrence asiatique ;
- une intensification du contexte concurrentiel.

Impacts :

- la multiplicité d'acteurs, conjuguée aux tensions dans la distribution, pourrait se traduire par une intensité concurrentielle qui pourrait impacter négativement le Groupe SEB avec des pertes de parts de marché, une baisse de la rentabilité ou encore une réduction des volumes ;
- l'intensité concurrentielle pourrait impacter la réputation du Groupe SEB avec la perte de sa position de *leadership*, affaiblissant l'image de marque et la compétitivité du Groupe ;
- en cas d'acquisition, chaque cible présente des spécificités en termes de culture d'entreprise, de structure, de processus opérationnels ou de canal de distribution. Ne pas les identifier ou ne pas en tenir compte pourrait affecter négativement le processus d'intégration et la création de valeur attendue de ces opérations.

Dispositif de maîtrise :

- dans un contexte concurrentiel important, le Groupe s'appuie sur :
  - l'offre la plus étendue du marché, alimentée par une démarche d'innovation permanente et différenciante,
  - ses nombreux dépôts de brevets afin de protéger ses innovations,
  - son portefeuille unique de marques,
  - une présence dans tous les réseaux de distribution,
  - un outil de production polyvalent et performant, pour servir au mieux ses clients ;
- le Groupe est depuis toujours un acteur majeur de la consolidation du marché. Il opère une veille active et permanente sur les marchés, identifiant les entreprises qui pourraient devenir des cibles d'acquisition. Cette veille est associée à une priorisation des secteurs/géographies les plus stratégiques ;
- en ce qui concerne les nouvelles acquisitions, une organisation dédiée est mise en place, conjuguant processus de *due diligence* post-acquisition et animation d'un Comité d'intégration. Celui-ci a pour mission de piloter, d'accompagner et de coordonner chaque processus d'intégration entre toutes les parties prenantes.

2.2.3 Assurances

Politique générale d'assurance du Groupe (hors assurances de personnes)

La politique du Groupe en matière d'assurance IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers) est d'une part de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter, et d'autre part, de couvrir sa responsabilité lorsque des dommages sont causés aux tiers. Ce transfert des risques auprès de compagnies d'assurances s'accompagne d'une politique de protection et de prévention. Les sociétés acquises sont intégrées dans les programmes d'assurance mondiaux. Pour des raisons de confidentialité, le montant des primes n'est pas communiqué.

Programmes mondiaux intégrés

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

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

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

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

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

Responsabilité civile

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de leurs activités et des produits qu'elles fabriquent ou distribuent, de même que les frais de retrait de produits. Les expositions sont garanties à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Par ailleurs, le Groupe assure la responsabilité civile de ses dirigeants dans le cadre d'une police d'assurance spécifique.

Environnement

Un programme d'assurance Multirisques Environnement garantit les risques environnementaux sur l'ensemble des sites du Groupe à hauteur de 35 millions d'euros par sinistre et par an. Sont couverts les pollutions accidentelles, historiques et graduelles, les dommages causés à la biodiversité ainsi que les frais de dépollution.

Transport et stocks

La police d'assurance de transport du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier. Ce programme garantit les risques de transport à hauteur de 10 millions d'euros par événement.

Cyber

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités à hauteur de 35 millions d'euros par an. Cette police d'assurance à large périmètre prend également en charge les atteintes aux données personnelles.

Risque client

À de rares exceptions près du fait de problématiques locales, les filiales du Groupe souscrivent une assurance-crédit dans le cadre d'un programme Groupe pour couvrir la grande majorité de leur risque client.

Captive de réassurance

Groupe SEB Ré est la captive de réassurance du Groupe SEB créée en juin 2021. Cette entité réassure les risques de faible intensité portés par des assureurs « fronteur » dans la limite de 3 millions d'euros pour les risques « responsabilité civile » et 3 millions d'euros pour le risque « cyber ». Elle ne modifie donc pas de manière significative la part de risque portée par le Groupe.

3

Gouvernance d'entreprise

3.1 Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise 78

3.2 Organisation des pouvoirs 78

Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général 78

Président du Conseil d'administration 79

Directeur Général 79

3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 79

Composition du Conseil d'administration 79

Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2025 83

Tableau récapitulatif des administrateurs au 31 décembre 2025 97

Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance 100

3.4 Organes de direction du Groupe 108

Comité de Direction Générale 108

Comité exécutif 109

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et représentation équilibrée des femmes et des hommes 109

3.5 Rapport sur les rémunérations 110

Rémunération des membres du Conseil d'administration 110

Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 111

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux attribuées ou versées pendant l'exercice 2025 (*Say on pay* ex post) 112

Ratios des rémunérations 119

Say on pay : Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux dirigeants mandataires sociaux 122

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 126

Politique de rémunération des administrateurs 128

Rémunération des membres du Comité exécutif 129

3.1 Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de décembre 2022, consultable sur le site internet du MEDEF (https://www.lafep.org/).

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que de l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, le présent chapitre fait état de l'application des dispositions retenues et explicite les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles n'ont pas été mises en œuvre. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le présent chapitre comprend une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, conformément à la répartition figurant dans la table de concordance disponible en annexe du présent document.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce et notamment celles relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le chapitre 8 *Informations sur la société et le capital*.

3.2 Organisation des pouvoirs

Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

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

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a souhaité maintenir la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général.

Réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2024, le Conseil a renouvelé Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Président, et ce, jusqu'à la prochaîne échéance de son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'Assemblée générale 2028.

Président du Conseil d'administration

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise représente le Conseil d'administration. À cette fin, il est notamment en charge :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration ; d'organiser ceux des Comités ;
- de rendre compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la société dans le respect de la loi et des principes de bonne gouvernance ;
- de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Par ailleurs, afin d'assurer la parfaite information du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration peut être sollicité par les administrateurs afin d'obtenir des informations supplémentaires dès lors qu'elles sont pertinentes et nécessaires à l'exercice de leur mission, conformément aux dispositions du Règlement intérieur.

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

Lors du renouvellement des fonctions de Président de Thierry de La Tour d'Artaise, le Conseil d'administration, a redéfini les missions spécifiques confiées au Président pour ce nouveau mandat, ceci afin de tenir compte du fait que l'accompagnement du Directeur Général était à présent terminé.

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

- représenter le Groupe auprès des instances, institutions pouvoirs publics, parties prenantes et plus globalement dans ses relations de haut niveau ;
- définir la stratégie globale et l'organisation du Groupe ;
- assurer le dialogue avec les actionnaires ;
- piloter la stratégie de croissance externe du Groupe ;
- présider et animer le Comité stratégique et RSE ;
- veiller au respect des valeurs du Groupe et de son image et assurer le suivi des projets de mécénat.

Directeur Général

M. Stanislas de Gramont, Directeur Général, assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société.

Conformément à la loi et aux statuts, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Il anime et préside le Comité de Direction Générale, dont la composition figure en section 3.4 *Organes de direction du Groupe*, qui a pour mission de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est un organe collégial représentant l'ensemble des actionnaires ; il inscrit son action dans l'intérêt social de la société.

Aux termes du Code AFEP-MEDEF : « L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions. »

La société s'est inspirée de ces recommandations afin de se doter d'un Conseil d'administration dont la composition et l'organisation permettent un exercice efficace de ses missions, tout en veillant au respect des intérêts en présence.

Composition du Conseil d'administration

La gouvernance de la société repose sur l'existence d'un socle familial qui a su évoluer et s'adapter en fonction des enjeux, des métiers et des exigences de l'ensemble des parties prenantes.

Cet héritage familial se reflète dans la composition du Conseil d'administration où la présence d'administrateurs du Groupe Fondateur répond à la structure de l'actionnariat familial tout en s'inscrivant en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise, grâce à la présence d'administrateurs indépendants et salariés.

Principes généraux relatifs à la composition du Conseil d'administration

À la date du 31 décembre 2025, le Conseil d'administration se compose de 14 membres. Conformément à l'article 17 des statuts la durée des fonctions des administrateurs est fixée à quatre (4) ans. Toutefois, afin de permettre un renouvellement échelonné du conseil d'administration, l'Assemblée Générale Ordinaire pourra sur proposition du Conseil d'administration, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs, autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaires, pour une durée de un, deux ou trois ans.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- le Président ;
- six administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
  - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
  - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION ;
- quatre administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil d'administration comporte plus d'un tiers d'administrateurs indépendants (4/11, soit 36 %), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées. Les administrateurs représentants les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour établir ce pourcentage.

Conformément à l'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 portant transposition de la directive (UE) 2022/2381 du 23 novembre 2022 dite « directive Women on Boards », l'administratrice représentant les salariés actionnaires est désormais incluse dans le calcul de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration. Elle appartient au collège des administrateurs élus par l'assemblée générale, lequel constitue le périmètre de référence pour l'application de l'article L. 22-10-3 du Code de commerce. Les administrateurs représentant les salariés relèvent, pour leur part, d'un collège distinct et demeurent exclus de ce calcul.

En conséquence, la proportion de femmes au sein du Conseil d'administration s'établit à 50 %, soit six femmes sur douze membres (6/12), conformément à l'article L. 22-10-3 du Code de commerce.

Descriptif de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce, le Conseil d'administration veille à maintenir un équilibre dans sa composition et celle de ses Comités notamment en termes de diversité de parcours professionnel et d'expérience. La richesse, la complémentarité des compétences ainsi que l'éthique constituent également des éléments essentiels au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Plus particulièrement, le Comité gouvernance et rémunérations veille à intégrer des administrateurs dont les compétences contribuent à la richesse des débats et à des délibérations éclairées.

Cette diversité résulte aussi :

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

Descriptif de la procédure de sélection des administrateurs indépendants

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

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

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

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

Conformément aux critères définis dans la procédure de sélection, le Comité gouvernance et rémunérations a mené des recherches de candidats ayant une expérience de direction générale avec une dimension internationale et une expertise en matière de gouvernance.

Compétences des administrateurs

Le Comité gouvernance et rémunérations a élaboré, sur la base de l'expérience acquise dans le cadre du fonctionnement du Conseil d'administration, une liste de compétences considérées comme clés.

Les expertises et expériences attendues de chacun des administrateurs sont synthétisées dans la matrice présentée ci-après. Issue des travaux du Comité gouvernance et rémunérations, cette matrice a été adoptée par le Conseil d'administration, qui se réserve la faculté de la faire évoluer afin de tenir compte des besoins stratégiques et de la composition du Conseil.

Dans ce cadre, le Comité gouvernance et rémunérations a mené, au cours de l'exercice 2025, un travail d'identification des compétences les mieux maîtrisées par chacun des administrateurs.

Lors de sa réunion du 9 décembre 2025, le Comité a retenu le principe de l'identification de trois compétences principales par administrateur. Il a également jugé plus pertinent de conduire cet exercice, sans inclure le Président du Conseil d'administration dans le périmètre de l'évaluation, son profil recouvrant, par nature, un large éventail de compétences.

Le Président du Comité gouvernance et rémunérations a ensuite conduit des entretiens individuels avec chaque administrateur afin de valider les compétences ainsi identifiées.

La matrice individuelle présentée ci-dessous est celle arrêtée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 24 février 2026, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations.

	GOUVERNANCE	EXPÉRIENCE INTER-NATIONALE	FINANCE	CULTURE GROUPE	RSE/RH	INDUSTRIE INNOVATION	TECHNOLOGIE
BEY Nora				●	●	●	
BRAIDA Damarys	●			●		●	
CHEVALLEY Caroline	●			●	●		
DUPRIEU Jean-Pierre	●	●				●	
FORESTIER Brigitte	●			●	●		
GAIRARD William			●	●	●		
POURRE Catherine (FSP)	●	●	●				
LACAS Jean-Laurent			●		●		●
LEMAIRE Adeline (BPI)	●		●		●		
LESCURE Thierry	●		●				●
MIRALLIE François		●	●	●			
RONDOLAT Éric		●				●	●
DE VASSART Aude				●		●	●

La matrice met en évidence une couverture équilibrée des compétences clés au sein du Conseil d'administration, en particulier en matière de gouvernance, de finance, de RSE/RH et de connaissance du Groupe. Elle souligne également la complémentarité des profils, permettant d'assurer une appréhension globale des enjeux stratégiques, opérationnels et technologiques du Groupe.

Tableau des compétences du Conseil d'administration

GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS COTÉES	Maîtriser les règles de gouvernance pour garantir un fonctionnement régulier du Conseil et anticiper les éventuelles situations de crise (en ce compris les attaques d'activistes). S'acclimater à un environnement réglementaire et normatif plus dense, plus agressif : données personnelles, corruption, devoir de vigilance, anti-trust, normes environnementales, demandes des investisseurs/proxies…
EXPÉRIENCE DE DIRECTION GÉNÉRALE DANS UN ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL	Expérience professionnelle approfondie de direction générale d'entreprises de taille significative avec une forte exposition internationale. Compréhension des dynamiques de marchés selon les pays. Bonne appréhension de la complexité des organisations.
FINANCE	Comprendre et pratiquer la gestion d'un compte de résultat de même que l'approche du haut de bilan. Appréhender sa traduction en termes de communication financière, identifier les acteurs (analystes, investisseurs), leurs attentes et modes de fonctionnement.
CONNAISSANCE APPROFONDIE DU GROUPE ET DE SA CULTURE	Appréhender et promouvoir la culture du Groupe, son histoire familiale et ses valeurs. Comprendre la complexité de l'organisation du Groupe (marchés, BU et fonctions support, 40 marques et 50 catégories de produits).
RSE/RH	Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.
INDUSTRIE/INNOVATION	Comprendre ou avoir l'expérience des logiques et contraintes industrielles et de *supply chain*. Être attentif aux attentes des consommateurs, à la détection des tendances de fond et signaux faibles, y intégrer la RSE. Appréhender l'importance des marques, tout cela constituant de forts drivers de l'innovation.
TECHNOLOGIES	Être familier des évolutions en matière d'IT, IA, Digital et des opportunités comme des risques induits pour la marche des affaires (cybersécurité, usages illicites, protection des données personnelles).

Détention du capital de la société par les administrateurs au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, les administrateurs détiennent ensemble 11,24 % du capital en AGO et 11,30 % du capital en AGE de la société, 11,59 % des droits de vote AGO théoriques et 11,67 % des droits de vote en AGE théoriques. Les dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») selon lesquelles chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de rémunération allouée à un administrateur sont respectées. Pour rappel, cette règle n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés ni à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Thierry de La Tour d'Artaise ☆

ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Nora Bey
Jean-Laurent Lacas

ADMINISTRATRICE SALARIÉS ACTIONNAIRES

Brigitte Forestier ○

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS
représenté par Catherine Pourre ○ △ ☆

BPIFRANCE INVESTISSEMENT
représenté par Adeline Lemaire △ ☆

Éric Rondolat △ ☆
Jean-Pierre Duprieu ○

ADMINISTRATEURS FAMILIAUX

GÉNÉRACTION
représenté par Caroline Chevalley ○

VENELLE INVESTISSEMENT
représenté par Damarys Braida ○

Aude de Vassart
William Gairard ☆
Thierry Lescure ☆
François Mirallié △

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

Présidents fondateurs		
Frédéric Lescure †	Henri Lescure †	Emmanuel Lescure †

Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2025

Âge : 71 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 3 mai 1999
Date du dernier renouvellement : AG du 23 mai 2024
Date de fin du mandat : AG 2028
Membre d'un Comité : Comité stratégique et RSE (Président)
Nombre d'actions SEB détenues : 547 430
Adresse professionnelle principale : Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Thierry de La Tour d'Artaise

Président du Conseil d'administration

Biographie

Président du Conseil d'administration de SEB S.A., Thierry de La Tour d'Artaise est né en octobre 1954 à Lyon, il est diplômé de l'ESCP (promotion 1976) et est Expert-Comptable.

Il commence sa carrière au sein d'Allendale Insurance aux États-Unis en 1976 comme Contrôleur Financier avant d'intégrer, en 1979, le cabinet d'audit Coopers & Lybrand en qualité d'auditeur puis de Manager. Il entre ensuite dans le Groupe Chargeurs en 1983 où il sera successivement nommé Directeur Administratif et Financier puis Directeur Général des Croisières Paquet.

En 1994, il rejoint le Groupe SEB aux fonctions de Directeur Général puis de Président-Directeur Général de Calor S.A. (1996). En 1999, il est nommé Vice-Président-Directeur Général du Groupe SEB. De 2000 au 30 juin 2022, il est Président-Directeur Général, et depuis le 1er juillet 2022, Président du Conseil d'administration de SEB S.A.

Thierry de La Tour d'Artaise est Officier de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)	Président
Zhejiang Supor CO., LTD * (Chine – filiale cotée détenue à 83,16 % par SEB Internationale)	Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégique
Groupe SEB Ré	Président-Directeur Général et Administrateur
Zhejiang Supor Water Heaters	Administrateur
Zummo Innovaciones Mecanicas	Vice-Président et Administrateur
La San Marco S.p.A.	Président du Conseil d'administration
Pacojet International AG	Président du Conseil d'administration
SEB ALLIANCE	Président

* *Société cotée.*

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise	Président à compter du 1er juillet 2023
L'Entreprise des Possibles	Président à compter du 1er janvier 2024
CIC – Lyonnaise de Banque	Représentant permanent de Sofinaction au Conseil d'administration
Siparex Associés	Représentant permanent de SEB Alliance au Conseil d'administration
Nouvel Institut Franco-Chinois	Président

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	Aucun

Stanislas de Gramont

Directeur Général

Âge : 60 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions SEB détenues : 40 838

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Développement	Président
Groupe SEB Ré	Administrateur
Immobilière Groupe SEB	Représentant de SEB DÉVELOPPEMENT, elle-même Présidente de Immobilière Groupe SEB
Zhejiang Supor CO., LTD * (Chine – filiale cotée détenue à 83,16 % par SEB Internationale)	Administrateur et Membre du Comité stratégique
Lagostina	Président du Conseil d'administration
Groupe SEB MEDIA	Président
SEB INTERNATIONALE	Directeur Général depuis le 2 juin 2025
SEB PROFESSIONAL SHAOXING Co. Ltd	Président du Conseil d'Administration
STOREBOUND	Administrateur
FINEDINING TopCo	Membre du conseil de Surveillance

* *Société cotée.*

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	Aucun

Nora Bey

Administratrice représentant les salariés

Âge : 52 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
Comité européen Groupe SEB
27 juin 2019

Date du dernier renouvellement :
Comité européen Groupe SEB
du 6 février 2023

Date de fin du mandat : 2027

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 310

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômée d'un Master Marketing Vente du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) à Paris et certifiée CSCP (Certified *Supply Chain Professional)*, Mme Nora Bey a rejoint le Groupe SEB en 1997.

Elle a exercé différentes fonctions au sein de la *supply chain* chez Tefal, avant d'être nommée en 2017 Responsable du plan industriel et commercial au sein de l'activité Articles culinaires.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB
Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années
Aucun

BPIFRANCE Investissement

Administrateur indépendant

Date de première nomination : AG du 19 mai 2022
Date de fin du mandat : AG 2026
Nombre d'actions SEB détenues : 2 900 000 (à travers le fonds LAC 1 SLP)
Siège social : 27/31, avenue du Général Leclerc 94710 Maisons-Alfort Cedex – France

Société par actions simplifiée au capital de 20 000 000 €

Renseignements

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est une société par actions simplifiée, enregistrée le 22 décembre 2000 au Registre du commerce, spécialisée dans le secteur d'activité de la gestion de fonds.

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Adeline Lemaire.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
ADVICENNE PHARMA*	Membre du Conseil d'administration
AFYREN*	Membre du Conseil d'administration
ALSTOM*	Membre du Conseil d'administration
ARKEMA*	Membre du Conseil d'administration
ARVERNE GROUP*	Membre du Conseil d'administration
BENETEAU*	Membre du Conseil de surveillance
BUREAU VERITAS *	Membre du Conseil d'administration
EUROAPI*	Membre du Conseil d'administration
EXOSENS*	Membre du Conseil d'administration
FERMENTALG*	Membre du Conseil d'administration
ORSEE POWER*	Membre du Conseil d'administration
IPSOS*	Membre du Conseil d'administration
KAL RAY*	Membre du Directoire et Conseil surveillance
MAAT PHARMA*	Membre du Conseil d'administration
MCPHY ENERGY*	Membre du Conseil d'administration
MERSEN*	Membre du Conseil d'administration
(METABOLIC EXPLORER)*	Membre du Conseil d'administration
NACON*	Membre du Conseil d'administration
QUADIENT*	Membre du Conseil d'administration
TERACT*	Membre du Conseil d'administration
VERALLIA*	Membre du Conseil d'administration
VOYAGEURS DU MONDE*	Membre du Conseil d'administration
YOUNITED FINANCIAL S.A*	Membre du Conseil d'administration

* *Société cotée.*

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
ABEO*	Membre du Conseil d'administration
ADOCIA*	Membre du Conseil d'administration
ALBIOMA*	Membre du Conseil d'administration
BALYO*	Membre du Conseil d'administration
BASTIDE LE CONFORT MEDICAL*	Membre du Conseil d'administration
ELIS*	Membre du Conseil de surveillance
EOS IMAGING*	Membre du Conseil d'administration
EUTELSAT COMMUNICATIONS	Membre du Conseil d'administration
GENSIGHT BIOLOGICS*	Membre du Conseil d'administration
GETAROUND	Membre du Conseil d'administration
NEOEN*	Membre du Conseil d'administration
PIXIUM VISION*	Membre du Conseil d'administration
POXEL*	Membre du Conseil d'administration
SENSORION*	Membre du Conseil d'administration
SPIE SA*	Membre du Conseil d'administration
SERGE FERRARI GROUP*	Membre du Conseil de surveillance
SUPERSONIC IMAGINE*	Membre du Conseil d'administration
VILMORIN & CIE*	Membre du Conseil d'administration

Adeline Lemaire

Représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration

Âge : 46 ans

Nationalité : Française

Représentante permanente
le 2 aout 2024

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité
Comité stratégique et RSE

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

Biographie

Diplômée de l'ESSEC en 2003, Mme Adeline Lemaire a débuté son parcours professionnel au sein de l'Agence française de développement comme chef de projet pour des financements de projets d'infrastructures et développement urbain, d'abord à Dakar puis depuis le siège parisien. Elle rejoint en 2008 l'équipe *Private equity* de Proparco au sein de laquelle elle mène des transactions de prises de participations directes et dans des fonds d'investissement en Afrique et en Asie.

En 2014, elle intègre la Direction des Fonds de Fonds de Bpifrance Investissement d'abord comme directrice d'investissement au sein du pôle Fonds d'innovation, puis du pôle Fonds Small Cap dont elle prend la direction en janvier 2019. Elle devient Directrice Exécutive le 2 janvier 2023.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
CAPAGRO	Représentante permanente au sein du Conseil de surveillance
CITA Investissement	Représentante permanente au sein du Conseil d'administration

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
BPIFrance	Directrice d'investissement, Direction des Fonds de fonds/pôle Innovation de BpiFrance Investissement.
BPIFrance	Directrice d'investissement senior, Direction des Fonds de fonds/pôle Small Cap de BpiFrance Investissement.
Agro Invest	Membre du conseil de surveillance
BPIFrance	*Managing Director* en charge du pôle Fonds Small Cap au sein de la Direction des Fonds de fonds de BpiFrance Investissement.
SPIE S.A	Membre du Conseil d'administration

Jean-Pierre Duprieu

Administrateur indépendant

Âge : 73 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 22 mai 2019
Date du dernier renouvellement : AG du 17 mai 2023
Date de fin du mandat : AG 2027
Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations (Président)
Nombre d'actions SEB détenues : 959
Adresse professionnelle principale : Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires », de l'Institut de Contrôle de Gestion et de l'*International Forum* (Wharton), M. Jean-Pierre Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide en 1976. Il y a fait toute sa carrière en occupant diverses responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de Direction Générale. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen-Orient. Puis pendant cinq ans, il est basé à Tokyo comme membre du Comité exécutif, Directeur de la zone Asie Pacifique et de la branche d'activité Mondiale Électronique. De retour d'Asie en 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint, jusqu'à son départ à la retraite en 2016. Il assure alors la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé, ainsi que des fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Dehon S.A.S.	Membre du Comité de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Michelin *	Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des rémunérations et des nominations
Groupe Clariane *	Président du Conseil d'administration
Air Liquide*	Directeur Général Adjoint

* *Société cotée.*

Brigitte Forestier

Administratrice représentant les salariés actionnaires

Âge : 54 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 11 mai 2017
Date du dernier renouvellement : AG du 20 mai 2025
Date de fin du mandat : AG 2029
Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues : 632
Adresse professionnelle principale : Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

Administrateur indépendant

Date de première nomination :
AG du 15 mai 2014

Date du dernier renouvellement :
AG du 23 mai 2024

Date de fin du mandat : AG 2028

Nombre d'actions SEB détenues :
2 620 575

Siège social :
14 boulevard Madeleine
75008 Paris – France
753 519 891 RCS Paris

SICAV à Conseil d'administration au capital de 400 000 €

Renseignements

Le FSP est un véhicule d'investissement de long terme dont l'objet est d'accompagner durablement les entreprises françaises dans leurs projets de croissance et de transition. Pour cela le FSP prend des participations significatives au capital des entreprises et participe à leur gouvernance en siégeant à leur conseil d'administration ou de surveillance et dans leurs comités spécialisés.

Les actionnaires du fonds sont 7 compagnies d'assurances françaises : BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Agricole Assurances, Groupama, BPCE Assurance, Société Générale Assurances, et Suravenir. Le portefeuille du FSP, comprend à ce jour 9 participations dans le capital d'entreprises françaises de premier plan dans leur domaine de spécialités : Seb, Arkema, Eutelsat Communications, Tikehau Capital, Valeo , Soitec, Verkor, Robertet et ADIT.

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Arkema *	Administrateur
Eutelsat Communications *	Administrateur
Tikehau Capital Advisors	Administrateur
Tikehau Capital SCA *	Membre du Conseil de surveillance
Valéo *	Administrateur
Soitec*	Administrateur
Verkor	Administrateur
Robertet *	Administrateur
ADIT	Administrateur

* *Société cotée.*

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Safran	Administrateur par le biais de F&P société détenue en commun avec PEUGEOT INVEST
Believe	Administrateur
Neoen	Administrateur jusqu'au 27/12/2024
Elior	Administrateur jusqu'au 22/07/2025

Catherine Pourre

Représentante permanente du FSP au Conseil d'administration

Âge : 68 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité (Présidente)
Comité stratégique et RSE
Comité gouvernance et rémunérations

Adresse professionnelle principale :
13 rue d'Amsterdam
L-1126 Luxembourg
Grand-Duché du Luxembourg

Biographie

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

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

Mme Catherine Pourre est actuellement Membre du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield NV et Présidente du Conseil d'administration du Groupe Beneteau.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Unibail Rodamco Westfield NV * (Pays-Bas)	Membre du Conseil de surveillance Présidente du Comité de la gouvernance, des rémunérations et des nominations Membre du Comité d'audit
Beneteau S.A. *	Présidente du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité nomination, rémunérations et gouvernance Membre du Comité stratégique
CPO Services SARL (Luxembourg)	Gérante

* *Société cotée.*

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Crédit Agricole S.A. * (Fin du mandat en mai 2022)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité des risques Membre du Comité stratégie et RSE
Crédit Agricole CIB (fin de mandat mai 2023)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité des risques Membre du Comité nominations et gouvernance Membre du Comité des rémunérations

William Gairard

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

Âge : 45 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 12 mai 2015
Date du dernier renouvellement : AG du 22 mai 2023
Date de fin du mandat : AG 2026
Membre d'un Comité : Comité stratégique et RSE
Nombre d'actions SEB détenues : 97 070 (dont 27 502 en nue-propriété)
Adresse professionnelle principale : Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômé de l'EM Lyon (MSc, 2004) et titulaire d'une Maîtrise de gestion de l'Université Jean Moulin Lyon 3, M. William Gairard débute sa carrière en contrôle de gestion puis en audit au sein du groupe Pernod Ricard.

En 2012, il s'installe au Mexique où il développe une activité d'entrepreneur et d'investisseur. Il intervient principalement dans les secteurs de l'immobilier, de l'hôtellerie, de la restauration, du digital et des services à la personne.

Il exerce aujourd'hui les fonctions de Directeur Général d'Ecopro Solutions (Casa Dovela) et de Directeur Financier de Zumit, société spécialisée dans la RPA et l'automatisation digitale des processus.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

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

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

GÉNÉRACTION

Administrateur – membre du Groupe Fondateur

Date de première nomination : AG du 22 mai 2019
Date du dernier renouvellement : AG du 17 mai 2023
Date de fin du mandat : AG 2027
Nombre d'actions SEB détenues : 473
Adresse professionnelle principale : 5 A, chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Renseignements

GÉNÉRACTION est une association d'actionnaires de droit suisse regroupant des actionnaires familiaux de SEB S.A., enregistrée le 16 avril 2017 au Registre du Commerce. Elle est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Caroline Chevalley.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Caroline Chevalley

Représentante permanente de GÉNÉRACTION au Conseil d'administration

Âge : 62 ans
Nationalité : Française & Suisse
Membre d'un Comité :
Comité gouvernance et rémunérations
Adresse professionnelle principale :
5 A, chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Biographie

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
GÉNÉRACTION	Présidente du Comité exécutif

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Société Civile Immobilière Evermont	Gérante
FCL Investissements	Administratrice et Membre du Comité de diversification

Jean-Laurent Lacas

Administrateur représentant les salariés

Âge : 51 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination :
11 juin 2025 (élection par le Comité de groupe France – CGF)
Date de fin du mandat : 2029
Membre d'un Comité : Non
Nombre d'actions SEB détenues : 30
Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômé d'un Master Management, Droit, Economie et Gestion, spécialité Management Stratégique des Achats de l'IAE de Grenoble, et titulaire d'une Maîtrise en Informatique de l'université de Lyon, Jean-Laurent Lacas a rejoint le Groupe SEB en 2003.

Il a successivement occupé diverses fonctions au sein de la société SEB Développement : Chef de Projet informatique, Acheteur Marchés Indirects, Contrôleur de Gestion, Chef de Projet CSRD.

Depuis Décembre 2025, il exerce la fonction de Chef de Projet Transformation IT au sein de la Direction des Systèmes d'Information du Groupe.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Âge : 51 ans

Nationalité : Française (résident Suisse)

Date de première nomination : AG du 22 mai 2019

Date du dernier renouvellement : AG du 22 mai 2023

Date de fin du mandat : AG 2026

Membre d'un Comité : Comité stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues : 5 000

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Thierry Lescure

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérant à GÉNÉRACTION

Biographie

Diplômé d'une Maîtrise de Droit des Affaires et Fiscalité à la faculté Panthéon Assas, d'un Master d'administration des entreprises à l'IAE de Paris ainsi que d'un programme *Investment Strategies and Portfolio Management* à la *Wharton School* et d'un programme *Advanced Asset Management* à l'INSEAD, M. Thierry Lescure après une coopération à Londres chez Tefal UK, a rejoint Yahoo ! France en 2001 en tant que responsable site Yahoo ! Finance puis en tant que Manager du pôle *E-Commerce*.

Il rejoint ensuite Yahoo ! Europe en 2004 pour prendre la responsabilité des sites Yahoo ! Auto. Il quitte cette entreprise en 2006 pour mener la transformation digitale de Reed Business Information et créer de nouveaux relais de croissance en France et en Europe. Il accompagne ensuite des *start-up* dans leurs développements. En 2016, il rejoint le *family office* Premium Assets, basé à Genève, en tant que *Senior Asset Manager* pour la gestion des actifs clients.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Membre du Conseil d'Investissement
50 Partners	Membre du Comité consultatif
GÉNÉRACTION	Adhérent

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Âge : 63 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : 23 mai 2024
Date du dernier renouvellement : N/A
Date de fin du mandat : AG 2028
Membre d'un Comité : Comité audit et conformité
Nombre d'actions SEB détenues : 15 182
Adresse professionnelle principale : Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

François Mirallié

Administrateur – Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

Biographie

François Mirallié compte 25 ans d'expérience au sein de comités de direction de groupes internationaux de secteurs d'activité très divers, principalement en tant que Directeur financier. Il a notamment été Directeur Financier groupe de Ion Beam Applications (société cotée à Bruxelles), de MediMedia, une entreprise de services d'édition et de marketing, et de Zodiac Marine & Pool, et Vice-Président Exécutif de Customs Sensors & Technologies.

De 2016 à 2023, il est Directeur Financier groupe de Worldwide Flight Services (WFS), leader mondial de la manutention du fret aérien (services aéroportuaires et logistiques).

Depuis 2023, il est Directeur général adjoint (« Deputy CEO ») et membre du Comité de Direction (« Group Management Board ») de SATS, société singapourienne de services aéroportuaires et de restauration (cotée à la bourse de Singapour) ayant acquis WFS, avec une responsabilité globale sur l'activité des services aéroportuaires et de traitement du fret. François Mirallié est ingénieur civil de l'École des Mines de Paris et diplômé de l'*Advanced Management Program* de Wharton.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SATS Ltd *	Directeur Général Adjoint et membre du comité de direction
SATS INTERNATIONAL SAS	Directeur Général
WFS Global SAS	Directeur Général
WFS Belgium NV	Administrateur
Cargo Airport Services Canada Inc	Administrateur
Worldwide Flight Services Aeroportuarios SA	Administrateur
WFS Ground Handling Solutions Spain S.L.U	Administrateur
WFS Handling Solutions S.L.U	Administrateur
Oxford Electronics, Inc	Administrateur
WFS Express Inc.	Administrateur
WFS Holdings Inc	Administrateur
WFS (Bengaluru) Private Limited	Administrateur
WFS Ireland	Administrateur
WFS Italia SRL	Administrateur
Neptune Holding 4 B.V.	Administrateur
WFS Limited	Administrateur
SATS Investment UK	Administrateur
Foster Management Advisory SAS	Président

* *Société cotée.*

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Vita Holding SARL	Gérant
Groupe Worldwide Flight Services (WFS)	Directeur Financier Groupe

Éric Rondolat

Administrateur Indépendant

Âge : 59 ans
Nationalité : Française et Italienne
Date de première nomination : 20 mai 2025
Date de fin de mandat : AG 2029
Membre d'un comité :
Comité Audit et Conformité
Comité Stratégique et RSE
Nombre d'actions SEB détenues : 1100
Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Ingénieur, diplômé de l'Institut national polytechnique de Grenoble et titulaire d'un master en marketing international de l'École supérieure de commerce de Grenoble, Éric Rondolat a occupé divers postes de direction chez Schneider Electric en Australie, en Argentine, en France et à Singapour de 1990 à 2006.

Il a ensuite été Vice-Président exécutif pour l'activité Power chez Schneider Electric en France de 2006 à 2010. Puis il a occupé le poste de Vice-Président exécutif pour l'Asie-Pacifique chez Schneider Electric en Chine de 2010 à 2012.

Il a ensuite rejoint Philips en tant que Directeur Général de la division de l'éclairage d'avril 2012 à mai 2016.

De mai 2016 à avril 2025, il est le Président Directeur Général de Signify (*spin-off* de la division éclairage du groupe Philips, société cotée à la Bourse Euronext Amsterdam).

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Signify *	Président Directeur Général du Conseil d'administration

* *Société cotée.*

Aude de Vassart

Administratrice – membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT

Âge : 47 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 22 mai 2019
Date du dernier renouvellement : AG 2023
Date de fin du mandat : AG 2027
Membre d'un Comité : Non
Nombre d'actions SEB détenues : 51 724 (dont 19 057 en nue-propriété)
Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômée de l'ISEP et du MBA de HEC, Mme Aude de Vassart a commencé sa carrière en 2001 en tant qu'ingénieur électronique en Angleterre, chez STMicroelectronics puis chez SuperH. Elle rentre en France en 2003 pour rejoindre Texas Instruments où elle exerce diverses fonctions en R&D puis en Marketing, avant de devenir Responsable Marketing chez Oberthur Technologies pendant six ans.

De 2018 à 2021, Mme Aude de Vassart dirige l'activité « mobilité urbaine », assurant la production et commercialisation de cartes de transport chez IDEMIA.

Depuis février 2021, Mme Aude de Vassart est Vice-Présidente des ventes et de l'excellence client chez Linxens.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Membre du Conseil de surveillance
MECAFIN	Gérante

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Alliance OSPT (Allemagne)	Administratrice

VENELLE INVESTISSEMENT

Administrateur – membre du Groupe Fondateur

Date de première nomination : 27 avril 1998

Date du dernier renouvellement : AG du 23 mai 2024

Date de fin du mandat : AG 2028

Nombre d'actions SEB détenues : 19 687

Siège social :
72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France
414 738 070 RCS Paris

Société par actions simplifiée au capital de 1 875 368,34 €

Renseignements

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familiale de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997.

Elle est représentée au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. par Mme Damarys Braida.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Damarys Braida

Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration

Âge : 58 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité gouvernance et rémunérations

Adresse professionnelle principale :
72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France

Biographie

Diplômée de l'École des Mines de Paris, Mme Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires. Après avoir occupé différentes fonctions au sein de la Recherche, elle y dirige depuis 2022 le pilotage stratégique mondial de l'Innovation.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2025 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Présidente

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE PLUS	Directrice Générale

Tableau récapitulatif des administrateurs au 31 décembre 2025

	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées au 31/12/2025	Indépen-dance	Date de 1re nomination	Échéance du mandat	Durée du mandat au 31/12/2025	Membre d'un Comité
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION										
Thierry de La Tour d'Artaise	Française	71	H	547 430	0	-	1999	2028	26	CSRSE (Président)
ADMINISTRATEURS										
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Adeline Lemaire)	Française	46	F	2 900 000 (1)	0	√	2022	2026	3	CAC CSRSE
Jean-Pierre Duprieu	Française	73	H	959	0	√	2019	2027	6	CGR (Président)
FSP (Catherine Pourre)	Française	68	F	2 620 575 (1)	2	√	2014	2028	11	CAC (Présidente) CSRSE CGR
William Gairard *	Française	45	H	97 070	0	-	2015	2026	10	CSRSE
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	Française et Suisse	62	F	473 (1)	0	-	2019	2027	6	CGR
Thierry Lescure *	Française	51	H	5 000	0	-	2019	2026	6	CSRSE
François Mirallié	Française	63	H	15 182	0	-	2024	2028	1	CAC
Éric Rondolat	Française et Italienne	59	H	1100	0	√	2025	2029	1	CAC CSRSE
Aude de Vassart	Française	47	F	51 724	0	-	2019	2027	6	-
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	Française	58	F	19 687 (1)	0	-	1998	2028	27	CGR
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES										
Brigitte Forestier	Française	54	F	632	0	-	2025	2029	8	CGR
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Nora Bey	Française	52	F	310	0	-	2019	2027	6	-
Jean-Laurent Lacas	Française	51	H	30	0	-	2025	2029	1	-

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

** Afin de favoriser l'échelonnement des mandats, MM. Gairard et Lescure ont démissionné de leurs fonctions d'administrateur afin de se porter à nouveau candidats lors de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026. (5ème et 6ème résolutions).*

CSRSE = Comité stratégique et RSE
CGR = Comité gouvernance et rémunérations
CAC = Comité audit et conformité

Renouvellement, nomination, démission et révocation des administrateurs en 2025

Renouvellements et nominations

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 20 mai 2025 a renouvelé pour une durée de quatre ans les mandats d'administrateur de Mme Brigitte Forestier et a nommé M. Éric Rondolat administrateur.

Évolutions au cours de l'exercice 2025

Une nomination est intervenue en 2025 :

Le mandat d'administrateur représentant les salariés de M. Laurent Henry a pris fin en juin 2025. Le Comité Groupe France a désigné le 11 juin 2025 M. Jean-Laurent Lacas en remplacement de M. Laurent Henry.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Départ	Nomination	Renouvellement
juin 2025 M.Laurent Henry	20 mai 2025 M. Éric Rondolat	20 mai 2025 Mme Brigitte Forestier
	11 juin 2025 M.Jean-Laurent Lacas	

Échelonnement des mandats

Il est rappelé que le mandat de six administrateurs (sur douze administrateurs élus par l'Assemblée générale) arrive à échéance en 2027.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des mandats en 2027 et de favoriser, à terme, un renouvellement échelonné des mandats, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Messieurs William Gairard et Thierry Lescure ont présenté leur démission de leurs fonctions d'administrateurs avec effet au 12 mai 2026, date de l'Assemblée générale annuelle, et ont accepté de se porter à nouveau candidats à ces fonctions lors de cette même Assemblée générale.

En conséquence, il est proposé, aux 5e et 6e résolutions, de procéder à la nomination :

- de Monsieur William Gairard, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029 ;
- de Monsieur Thierry Lescure, pour une durée de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Assemblée 2026	Assemblée 2027	Assemblée 2028	Assemblée 2029
Thierry de La Tour d'Artaise			•	
Nora Bey		•		
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Adeline Lemaire)	•			
Aude de Vassart		•		
Jean-Pierre Duprieu		•		
Brigitte Forestier				•
FSP (Catherine Pourre)			•	
William Gairard *	•			
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)		•		
Jean-Laurent Lacas				•
Thierry Lescure *	•			
François Mirallié			•	
Éric Rondolat				•
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)			•	

* *Afin de favoriser l'échelonnement des mandats, MM. Gairard et Lescure ont démissionné de leurs fonctions d'administrateur afin de se porter à nouveau candidats lors de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026.(5e et 6e résolutions)*

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2026

Le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à échéance du mandat de Bpifrance Investissement, représentée par Madame Adeline Lemaire, à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 le renouvellement de ce mandat pour une durée de quatre ans (résolution n° 4).

Déclarations des administrateurs

Liens familiaux

Les administrateurs membres du Groupe Fondateur sont tous des descendants, directs ou par alliance, de M. Frédéric Lescure ou de M. Henri Lescure, Présidents fondateurs.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité de Direction Générale et du Comité exécutif.

Absence de condamnations ou de sanctions

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

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

Absence de conflits d'intérêts

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

Contrats de services

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

Conventions réglementées

Aucune convention réglementée n'a été autorisée au cours de l'exercice 2025. Les conventions préalablement autorisées et dont l'exécution s'était poursuivie ont toutes pris fin au cours de l'exercice 2023.

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

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

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

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

Déontologie boursière

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration sensibilisent les administrateurs au respect de la réglementation boursière et notamment aux règles relatives à l'utilisation et à la communication d'informations sensibles ou privilégiées.

Le Groupe SEB a par ailleurs adopté une Charte de déontologie boursière qui présente de manière détaillée les obligations s'imposant aux administrateurs, aux personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs qui pourraient être amenés à détenir de manière habituelle des informations sensibles, conformément aux lois et règlements applicables en la matière. Celle-ci fait l'objet de mises à jour régulières notamment afin d'intégrer toute évolution des textes. Cette Charte a également fait l'objet d'une traduction en anglais afin d'améliorer sa diffusion.

À l'issue du Conseil d'administration du 19 décembre 2013, le secrétaire du Conseil d'administration, M. Philippe Sumeire, a été désigné afin d'assumer le rôle de déontologue pour tous ceux, administrateurs ou salariés, qui auraient des doutes sur l'application des dispositions de droit boursier les concernant.

Indépendance des administrateurs

Avec quatre administrateurs indépendants, soit plus d'un tiers des administrateurs (les administrateurs salariés et les administrateurs salariés actionnaires étant exclus de ce calcul), la composition du Conseil d'administration est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF selon lesquelles *« Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers ».*

La qualité d'indépendant de chaque administrateur est examinée par le Comité gouvernance et rémunérations préalablement à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat mais aussi annuellement lors de l'évaluation du Conseil d'administration.

L'examen s'effectue notamment à l'aide d'un « Guide de sélection » destiné à s'assurer, préalablement à toute proposition de nomination ou de renouvellement, que le candidat répond à l'ensemble des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF tels que décrits ci-dessous :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère 2**) ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (**critère 3**) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère 4**) ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (**critère 5**) ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans (**critère 6**) ;
- un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe (**critère 7**) ; et

- des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur Rapport du Comité gouvernance et rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel (**critère 8**).

Les conclusions de l'examen mené par le Comité gouvernance et rémunérations sont transmises au Conseil d'administration, afin que celui-ci puisse se prononcer.

Par ailleurs, la procédure relative à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts (présentée ci-après) permet au Conseil d'administration d'examiner chaque année l'existence éventuelle de situations de conflit d'intérêts et de s'assurer que les administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa Direction susceptible de compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Lors de sa réunion du 18 décembre 2025, le Conseil d'administration, constatant que Madame Catherine Pourre exercerait ses fonctions d'administratrice depuis plus de douze ans en février 2026, a décidé, par anticipation, de confirmer sa qualité d'administratrice indépendante.

Pour fonder cette décision, prise sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration a pris en considération les éléments suivants, tenant tant à la situation de la Société qu'au profil de l'administratrice concernée :

- la mise en œuvre du plan de transformation du Groupe ;
- l'évolution significative de la composition du Conseil au cours des dix-huit derniers mois, marquée par l'arrivée de quatre nouveaux administrateurs ;
- la nécessité de préserver une certaine stabilité afin d'aborder une période à venir déterminante pour la Société ;
- l'expertise de Madame Catherine Pourre et sa contribution significative aux travaux du Conseil et de ses comités.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé de maintenir à Madame Catherine Pourre la qualité d'administratrice indépendante à titre transitoire, jusqu'à l'échéance du mandat de FSP, soit lors de l'Assemblée générale de mai 2028.

Ainsi, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations et examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 24 février 2026, a considéré que :

Monsieur Jean-Pierre Duprieu, Madame Adeline Lemaire, représentante permanente de Bpifrance Investissement, Madame Catherine Pourre, représentante permanente de FSP, Monsieur Éric Rondolat avaient la qualité d'administrateurs indépendants.

Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance

Critères	M. Éric Rondolat	M. Jean-Pierre Duprieu	Mme Adeline Lemaire (BPIFRANCE INVESTISSEMENT)	Mme Catherine Pourre (FSP)
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	√	√	√	√
Critère 2 : Mandats croisés	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√	√	√	X
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	√
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	√	√	√	√
Qualification retenue par le Conseil d'administration	Indépendant	Indépendant	Indépendante	Indépendante

(Dans ce tableau, √ représente un critère d'indépendance satisfait et × représente un critère d'indépendance non satisfait.)

Outre les critères définis par le Code AFEP-MEDEF, la société veille en pratique à ce que le fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil d'administration permettent à l'ensemble des administrateurs un exercice plein et entier de leur liberté de jugement.

Ces derniers s'engagent en effet, aux termes de la Charte et Règlement intérieur *« à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur eux »*.

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

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

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Comité gouvernance et rémunérations du 10 février 2026 et du Conseil d'administration du 24 février 2026, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée.

En cours d'exercice du mandat, l'administrateur est par ailleurs tenu d'exercer ses fonctions dans le strict respect de l'intérêt social. Dès lors, tout administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration si un conflit d'intérêts apparaît au moment de la communication de l'ordre du jour d'une réunion, ou en cours de réunion. Le Conseil d'administration, le cas échéant hors la présence de l'administrateur concerné, doit alors statuer sur la participation de l'administrateur au débat et/ou au vote sur les points concernés de l'ordre du jour, conformément aux dispositions du Règlement intérieur.

Les informations requises par le Code AFEP-MEDEF concernant l'assiduité individuelle des membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025 figurent dans le tableau ci-après :

	Conseil d'administration	Comité audit et conformité	Comité gouvernance et rémunérations	Comité stratégique et RSE
Thierry de La Tour d'Artaise	100 %			100 %
Nora Bey	100 %			
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Adeline Lemaire)	100 %	100 %		67 %
Yseulys Costes *	100 %	100 %		
Jean-Pierre Duprieu	100 %		100 %	
FSP (Catherine Pourre)	100 %	100 %	100 %	100 %
Brigitte Forestier	100 %		100 %	
William Gairard	88 %			100 %
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	100 %		100 %	
**Laurent Henry ** **	100 %			
Jean-Laurent Lacas	100 %			
Thierry Lescure	100 %			100 %
François Mirallié	100 %	100 %		
Éric Rondolat	100 %	100 %		100 %
Aude de Vassart	100 %			
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	100 %		100 %	
TOTAL	**99 %**	**100 %**	**100 %**	**94 %**

* *Le mandat de Mme Yseulys Costes a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2025.*
** *Le mandat de M.Laurent Henry a pris fin en juin 2025.*

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Attributions et réunions du Conseil d'administration

Attributions du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce ainsi que des statuts de la société, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ; il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires. Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Sur proposition du Président, et en application des dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'approbation préalable du Conseil d'administration est nécessaire dès lors qu'il s'agit de déterminer les orientations stratégiques, les budgets, les structures de Direction et les opérations de croissance externe du Groupe.

S'agissant néanmoins des décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale visant à augmenter le capital, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne et compte tenu de leur importance, qu'elles devaient être prises à la majorité qualifiée des 11/14e de ses membres présents ou représentés.

Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, le Règlement intérieur précise que « *le Conseil d'administration arrête la stratégie du Groupe* ». Il est par conséquent consulté et invité à se prononcer préalablement à toute décision de nature stratégique. Cette attribution positionne le Conseil d'administration au cœur de la stratégie et assure un juste équilibre des pouvoirs.

Afin de favoriser sa compréhension des enjeux stratégiques, le Conseil d'administration bénéficie d'une information détaillée sur l'activité et les résultats du Groupe à l'occasion de chaque réunion. Il bénéficie également toute l'année d'informations relatives à ses performances financières, à son univers boursier et financier, à ses produits ou encore à son univers concurrentiel.

La présence systématique de dirigeants du Groupe à l'occasion des réunions permet aux administrateurs de bénéficier de tout complément d'information nécessaire ainsi que des réponses précises et concrètes aux questions qui pourraient survenir lors des discussions.

Sans se limiter aux opérations de croissance externe, le Conseil d'administration demeure au cœur de tout projet sortant du cadre de la stratégie annoncée dès lors que celui-ci représente un investissement significatif.

Conformément aux suggestions d'amélioration dégagées à l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée chaque année, le Conseil d'administration dispose d'un créneau spécialement réservé à un séminaire annuel à l'occasion duquel des thèmes transversaux sont examinés sur proposition des administrateurs. (Évolution de la distribution et du *e-commerce*, stratégies, feuilles de route de la Direction Innovation). Enfin, un Comité stratégique et RSE a été créé en juillet 2022.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois en 2025 dont une fois à distance. Le taux d'assiduité s'est élevé à 100 %. Le taux d'assiduité individuel de chacun des administrateurs figure dans le tableau des administrateurs présenté ci-dessus.

D'une manière générale, les séances s'articulent autour du calendrier suivant :

- février : examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, approbation du budget de l'année en cours, *reporting* sur la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales et de contrôle des conventions réglementées, projets des résolutions et convocation de l'Assemblée générale annuelle, suivi des objectifs de mixité ;
- avril : examen des résultats trimestriels, analyse de l'actionnariat, visite d'un site industriel ou d'une filiale commerciale ou industrielle à l'étranger, dans la mesure du possible, politique de Développement Durable et examen du Rapport RSE ;
- mai : réunion à l'issue de l'Assemblée générale annuelle pour l'approbation du programme annuel d'actions de performance et l'activation de toute délégation conférée par l'Assemblée générale annuelle ;
- juillet : examen des comptes semestriels ;
- octobre : examen des résultats trimestriels, compte rendu des travaux du Comité audit et conformité dédiés aux sujets de conformité et de contrôle interne et séminaire du Conseil d'administration ;
- décembre : examen des comptes à fin octobre, compte rendu du Comité gouvernance et rémunérations sur l'évaluation, la composition du Conseil d'administration, la gestion des conflits d'intérêts, revue Annuelle des Ressources Humaines, politique de diversité.

Une réunion annuelle est traditionnellement organisée sur l'un des sites du Groupe SEB, en France ou à l'étranger, comme indiqué ci-dessus.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en fin d'année 2025, les administrateurs ont réaffirmé la satisfaction concernant l'organisation des réunions, le calendrier, l'interaction avec le management et la pertinence des supports mis à disposition.

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

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

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

Séminaire du Conseil

Depuis 2019, il a été décidé de mettre en place, une fois par an, un séminaire du Conseil d'administration à l'occasion duquel des thèmes sont présentés. Le choix des thèmes retenus s'effectue sur consultation préalable des administrateurs.

En juin 2025, le Conseil d'administration a participé aux *International Product Conferences (IPC)* organisées à la Cité Internationale à Lyon, rencontre annuelle réunissant les équipes Marchés et les *Business Units*.

Ces conférences visent à renforcer la collaboration entre les *Business Units*, responsables de la maîtrise des marchés de leurs catégories de produits, et les équipes Marchés, expertes de la distribution sur leurs territoires et de l'activation des consommateurs.

À cette occasion, les équipes opérationnelles ont présenté aux administrateurs les perspectives de marché, les principales tendances de consommation, les stratégies par catégorie ainsi que les feuilles de route produits. Les administrateurs ont également assisté à des démonstrations de produits.

Cet événement a offert aux administrateurs une vision concrète des activités du Groupe et leur a permis d'échanger directement avec les équipes opérationnelles.

Executive Session

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF qui recommandent d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le règlement intérieur prévoit depuis fin 2024 la tenue d'une session exécutive. Cette réunion sera organisée chaque année, à la suite de la réunion du Conseil sur les résultats de l'évaluation annuelle, sans la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Secrétaire du Conseil d'administration

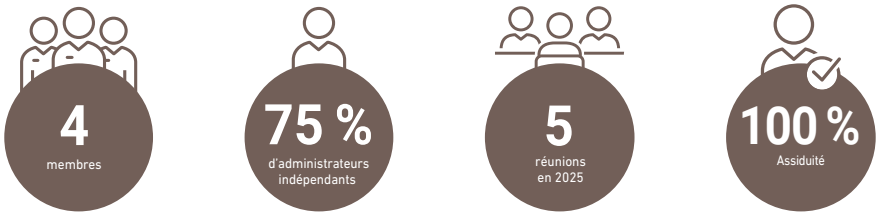
Afin de garantir son bon fonctionnement, le Conseil d'administration désigne un secrétaire, pouvant être choisi en dehors des administrateurs. À cet effet, M. Philippe Sumeire, Secrétaire Général, a été désigné le 16 décembre 2011 pour assumer cette fonction et a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans l'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Il intervient notamment pour planifier les réunions, déterminer les ordres du jour, diffuser les informations et rédiger les procès-verbaux.

Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires : le Comité audit et conformité, le Comité gouvernance et rémunérations et le Comité stratégique et RSE.

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

LE COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025



Composition

PRÉSIDENCE	
Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante
MEMBRES	
Mme Adeline Lemaire (représentante permanente de BPIFrance)	Administratrice indépendante
M. François Mirallié	Administrateur familial
M. Éric Rondolat	Administrateur indépendant

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

- Présidente du Comité depuis 2014, **Mme Catherine Pourre** apporte sa solide expertise financière acquise au long de sa carrière, notamment lorsqu'elle était Directrice Générale Adjointe du Groupe Unibail-Rodamco en charge de la Finance, des systèmes d'information, des RH, de l'organisation et de l'ingénierie immobilière ;
- Directrice exécutive de BPI France, **Mme Adeline Lemaire** possède une expertise financière confirmée, acquise notamment au sein de fonds d'investissement ;
- **M. Éric Rondolat** apporte une solide expérience de direction générale et une expertise financière confirmée, acquises tout au long de sa carrière internationale, notamment en tant que dirigeant de groupes industriels internationaux ;
- **M. François Mirallié** possède une large expérience financière, acquise notamment lorsqu'il était directeur financier d'une société internationale de fret aérien puis récemment comme directeur général adjoint de SATS (société singapourienne de services aéroportuaire et restauration).

Missions et attributions

Afin de conduire au mieux les missions spécifiques qui lui sont confiées, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, chacun des membres dispose d'une compétence financière ou comptable.

Les missions du Comité audit et conformité s'articulent autour des attributions suivantes :

- informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- s'assurer de la pertinence et de la fiabilité des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- porter un jugement sur la qualité des comptes présentés au Conseil ;
- examiner la politique de contrôle interne, les programmes annuels d'audit interne et leurs conclusions et formuler toute recommandation à cet égard ;
- examiner les procédures mises en place par le Groupe en matière de conformité et de lutte contre la fraude et la corruption, les programmes de formation et d'audit déployés pour en assurer le respect, procéder à toutes évaluations et faire toutes recommandations à cet effet ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité.

En ce qui concerne les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité, le Comité audit et conformité :

- propose au Conseil d'administration, le renouvellement ou la nomination de Commissaires aux comptes et d'auditeurs de durabilité, examine les honoraires y compris les honoraires perçus pour les services autres que la certification des comptes ;
- suit la réalisation des missions de certification des comptes et des informations en matière de durabilité ;
- s'assure du respect des conditions d'indépendance des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité.

Le Comité audit et conformité peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Le Comité audit et conformité se tient en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, de la Directrice Comptabilité et Fiscalité ainsi que du Secrétaire du Conseil d'administration.

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

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

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

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

Principaux travaux

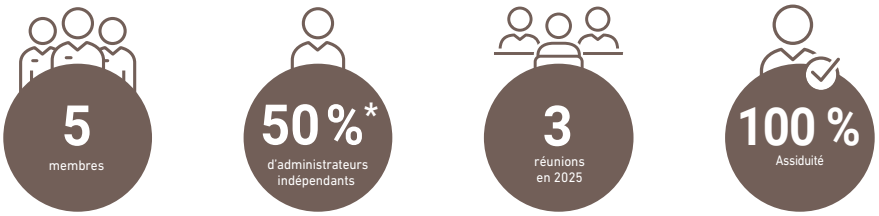
Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité audit et conformité a examiné en 2025 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2024 et semestriels au 30 juin 2025, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- l'examen des missions qu'ils ont accomplies en plus de leur mission légale de révision des comptes ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2025 ;
- la revue du plan d'action du contrôle interne ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2026 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs ;
- la cartographie des risques anticorruption ;
- le projet de rapport de durabilité.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité audit et conformité a été :

- informé par les Commissaires aux comptes du contenu ainsi que des conclusions de leur audit et mis en mesure d'échanger avec eux ;
- mis en mesure, à l'aide des présentations effectuées par le Directeur Général Adjoint Finances et son équipe, de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors bilan significatifs de la société.

LE COMITÉ GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2025



Composition

PRÉSIDENCE	
M. Jean-Pierre Duprieu	Administrateur indépendant
MEMBRES	
Mme Damarys Braida (Courant Venelle)	Administratrice familiale
Mme Caroline Chevalley (Courant Généraction)	Administratrice familiale
Mme Brigitte Forestier	Administratrice représentant les salariés actionnaires
Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante

* *Hors administrateur représentant les salariés actionnaires.*

Renforcement de l'indépendance au Comité gouvernance et rémunérations

Dans un contexte marqué par des exigences accrues en matière de gouvernance et face aux attentes croissantes du marché, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations (CGR), a proposé de renforcer la proportion d'administrateurs indépendants au sein de ce comité.

Ainsi, lors de sa séance du 24 février 2026, le Conseil d'administration a décidé de nommer au sein du CGR Bpifrance, représentée par Mme Adeline Lemaire, qui dispose d'une expérience significative en matière de gouvernance de sociétés cotées.

Cette évolution porte la proportion d'administrateurs indépendants au sein du CGR de 50 % à 60 %, l'administrateur représentant les salariés actionnaires n'étant pas pris en compte dans ce calcul.

Missions et attributions

Les missions du Comité gouvernance et rémunérations s'articulent autour des attributions suivantes :

- émettre des recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, à la nomination ou au renouvellement des administrateurs, à l'organisation et aux structures du Groupe ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- réaliser un *reporting* annuel et une évaluation de la mise en œuvre de cette procédure au Conseil d'administration ;

- émettre des recommandations relatives à la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et d'objectifs de mixité ;
- établir et assurer le suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux y compris en cas de vacance imprévisible ;
- proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et examiner celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- proposer la mise en place et les modalités des plans de souscription, d'achat d'actions et d'actions de performance ;
- examiner chaque année, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance ;
- examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, et assister le Conseil d'administration dans l'adaptation de la gouvernance de la Société et lui faire des propositions en ce sens ;
- préparer l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure d'examen des conventions courantes conclues à des conditions normales et de contrôle des conventions réglementées ;
- dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts, examiner les critères afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la Direction, la société ou le Groupe.

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité gouvernance et rémunérations peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Les réunions du Comité gouvernance et rémunérations se tiennent habituellement en présence de M. Thierry de La Tour d'Artaise (sauf lorsque le Comité délibère sur sa situation personnelle), de la Directrice des Ressources Humaines ainsi que du Secrétaire du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses travaux sur la composition du Conseil, et notamment pour l'examen des candidatures, y compris celles pour des postes de représentants permanents d'un administrateur personne morale, le Comité prend en compte les éléments suivants :

- la composition de l'actionnariat, les compétences ;
- l'expérience et la représentativité du candidat ; ainsi que
- la complémentarité des profils et l'enrichissement des expériences au sein du Conseil.

Il veille également à la représentation équilibrée hommes/femmes, à la primauté de l'intérêt social, ainsi qu'à la collégialité, à l'équilibre, à l'agilité et à l'efficacité du Conseil.

Ainsi, le Comité établit une liste de compétences clés attendues de chaque administrateur, validée ensuite par le Conseil. Cette matrice de compétences, régulièrement évaluée, permet d'identifier les forces en présence et de détecter d'éventuels besoins en compétences.

En outre, la sélection des administrateurs indépendants de SEB S.A. est réalisée conformément à la procédure formalisée par le Comité gouvernance et rémunérations, approuvée par le Conseil d'administration et annexée au Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Après chaque réunion, le Comité gouvernance et rémunérations dresse un compte rendu auquel les administrateurs peuvent avoir accès, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

Principaux travaux

Au cours de l'année 2025, les principaux travaux du Comité gouvernance et rémunérations ont été les suivants :

En matière de gouvernance, le Comité a :

- élaboré la matrice de compétences individuelle des administrateurs ;
- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement sont proposés à l'Assemblée générale ;
- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts ;
- examiné divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur celle du Groupe SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné les candidatures aux postes de Direction à pourvoir ;
- formulé des recommandations quant à la composition du Comité de Direction Générale, du Comité exécutif et au suivi des objectifs de mixité.

Plans de succession

Le Comité a poursuivi ses travaux sur les plans de succession du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

- Succession du Président : le Comité a poursuivi ses travaux avec l'assistance d'un cabinet extérieur.
- Succession du Directeur Général : Le Comité a revu lors de sa séance de décembre l'avancement des plans de succession du COMEX et de la Direction Générale ainsi que l'évolution du vivier de talents du Groupe.

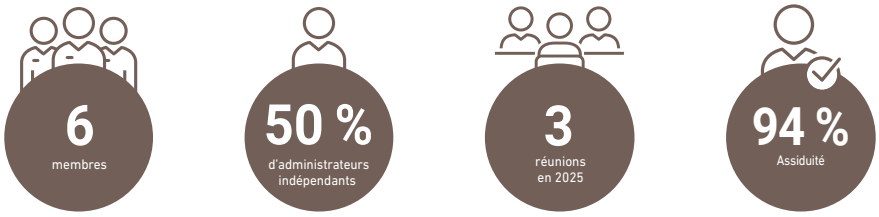
Ces travaux sur les plans de succession se poursuivront en 2026.

Le Comité s'est également assuré que la procédure établie en cas de remplacement du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en situation d'urgence était toujours adaptée et n'a pas jugé nécessaire de la modifier.

En matière de rémunérations, le Comité a :

- apprécié la performance du Directeur Général, et des autres membres du Comité exécutif ;
- fait des recommandations sur la politique de rémunération 2026 du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- revu la réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2023 ;
- recommandé les conditions de performance du plan d'actions de performance 2026, adoptées par le Conseil d'administration du 24 février 2026, comprenant désormais des objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- revu la politique de rémunération des administrateurs.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE ET RSE AU 31 DÉCEMBRE 2025



Composition

PRÉSIDENCE	
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Président
MEMBRES	
M. William Gairard (Courant Venelle)	Administrateur familial
Mme Adeline Lemaire (représentante permanente de BPIFrance)	Administratrice indépendante
M. Thierry Lescure (Courant Généraction)	Administrateur familial
Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante
M.Éric Rondolat	Administrateur indépendant

Missions et attributions

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

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

Principaux travaux

Au cours de l'année 2025, le Comité stratégique et RSE a :

- examiné les conclusions du processus d'orientation stratégique du Groupe ;
- revu la stratégie globale de croissance externe du Groupe ;
- revu de la première année de l'ambition RSE 2024-2030 du Groupe ;
- examiné le bilan de la 1re année de l'application de la CSRD ;
- détaillé le planning des réunions pour l'année 2026.

Information des administrateurs

Conformément aux dispositions du Règlement intérieur « *l'administrateur doit recevoir toute l'information pertinente nécessaire à l'exercice de sa mission* ». Le Président veille ainsi à ce que les administrateurs disposent des informations et documents nécessaires à l'exercice plein et entier de leur mission.

Afin d'assurer une transmission optimale et confidentielle des informations et de favoriser l'efficience du Conseil d'administration, la société a adopté, en 2017, une application permettant un accès simple et sécurisé aux documents à l'aide de tablettes numériques. Les administrateurs peuvent ainsi à tout moment accéder aux documents préparatoires aux réunions, aux informations récurrentes laissées à leur disposition et suivre les réunions sur leurs tablettes numériques. Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans un objectif de Développement Durable et de digitalisation du Groupe.

Le Président veille ainsi à ce que les informations relatives aux Assemblées générales, les publications financières, les ventes et résultats, les consensus et la synthèse des recommandations des analystes financiers mais également les communiqués du Groupe soient portés à leur connaissance via cette application.

Une revue de presse est par ailleurs publiée chaque mois, dans laquelle les administrateurs retrouvent des informations complètes sur le Groupe et son univers économique et concurrentiel. Cette revue de presse comporte par ailleurs une rubrique dédiée au Développement Durable afin de sensibiliser les administrateurs aux enjeux liés à la responsabilité économique et sociale du Groupe.

Le logiciel est régulièrement mis à jour et amélioré grâce à de nouvelles fonctionnalités afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs et permettre une organisation et une préparation optimale des réunions.

Une section dédiée à la gouvernance leur permet par ailleurs à tout moment de se référer au Code AFEP-MEDEF, au Règlement intérieur, au Code éthique du Groupe, à la Charte de déontologie Boursière et aux statuts de la société.

Avant chaque réunion, les administrateurs peuvent également consulter les documents relatifs aux différents points à l'ordre du jour.

À l'issue de l'évaluation 2025, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à la qualité de l'information transmise pour accomplir leur mission et ont exprimé leur extrême satisfaction quant à l'outil mis à leur disposition.

Formation des administrateurs

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

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

Intelligence artificielle

L'intelligence artificielle constitue un enjeu stratégique pour le Groupe, tant en matière d'innovation que d'efficacité opérationnelle, de compétitivité et de gestion des risques.

Afin de renforcer la compréhension des administrateurs sur les impacts et les opportunités liés à ces technologies, il a été décidé d'organiser à l'automne 2026 une session de formation/conférence dédiée à l'intelligence artificielle.

Cette initiative permettra aux administrateurs d'approfondir leur connaissance des applications concrètes de l'IA au sein du Groupe.

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

Depuis 2019 du Conseil d'administration, un séminaire du Conseil d'administration a été instauré une fois par an et a pour vocation d'organiser des rencontres avec les membres du Comité exécutif sur des thématiques choisies sur proposition des administrateurs. Ce séminaire permet d'approfondir certains sujets et de former davantage les administrateurs vis-à-vis des préoccupations du Groupe. Il se tient en général en octobre.

Évaluation du Conseil d'administration

Depuis 2003, le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement. Cette démarche vise notamment à apprécier les conditions dans lesquelles le Conseil exerce ses missions et à vérifier l'adéquation entre celles-ci, les attentes des administrateurs et l'intérêt social.

Fin 2023, le Conseil a conduit une première évaluation formalisée de son fonctionnement ainsi que de celui de ses trois comités, avec l'appui d'un cabinet externe. Cette démarche a reposé sur des entretiens individuels avec chaque administrateur sur la base d'un questionnaire revu par le Président du Comité Gouvernance et Rémunérations. Les conclusions ont été présentées au Comité puis au Conseil d'administration.

À la suite de cette évaluation, le Comité Gouvernance et Rémunérations a engagé un travail d'identification des compétences clés attendues au sein du Conseil. Ce travail s'est poursuivi au cours de l'exercice 2025. Une matrice de compétences individuelles a ainsi été élaborée, validée par le Conseil d'administration et intégrée dans le présent Document d'enregistrement universel (voir ci-avant section 3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration du présent Document d'Enregistrement Universel).

Une évaluation interne du Conseil d'administration a été réalisée fin 2025 selon la méthodologie habituelle, reposant sur un questionnaire électronique spécifiquement conçu pour le Conseil et ses comités et adressé à l'ensemble des membres. Les réponses ont fait l'objet d'une analyse puis d'une restitution présentée au Comité Gouvernance et Rémunérations le 9 décembre 2025 et au Conseil d'administration le 18 décembre 2025.

Nous avons procédé au renouvellement de l'évaluation interne du Conseil d'administration en 2025 ; un questionnaire électronique, adapté au Conseil et à ses trois Comités a été élaboré et envoyé à l'ensemble des membres ; les réponses au questionnaire ont ensuite été analysées ; puis une restitution du rapport d'évaluation a été présentée au Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2025 puis au Conseil d'administration du 18 décembre 2025.

La synthèse de l'évaluation a fait ressortir les principaux éléments suivants :

- les administrateurs confirment leur satisfaction quant à l'organisation des réunions du Conseil, à la qualité des échanges avec le management ainsi qu'à l'implication des comités et à la qualité de leurs travaux ;
- l'exhaustivité des informations transmises est très appréciée. Les ordres du jour demeurent néanmoins denses, ce qui peut limiter le temps consacré aux échanges ;
- des recommandations ont été formulées concernant (i) un suivi renforcé de certains risques clés, notamment les risques cyber et concurrentiels, et (ii) une meilleure lisibilité des indicateurs de performance ainsi que de la perception du Groupe par le marché.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été arrêté dans sa première version en 2003. Ce document comprend deux parties, l'une dédiée aux règles de conduite applicables aux administrateurs, l'autre aux règles de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités.

Ce document est actualisé régulièrement et a fait l'objet d'une mise à jour en décembre 2024 afin de répondre aux évolutions réglementaires notamment sur la directive CSRD et pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi les missions du Comité audit et conformité ont été complétées pour refléter le travail du Comité sur le rapport de durabilité. Il a également été précisé qu'une évaluation formalisée serait mise en place tous les trois ans.

Les principales dispositions du Règlement intérieur sont reprises ou présentées au cours des différents thèmes du présent chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site internet du Groupe dans la rubrique « Gouvernance ».

Le Règlement intérieur ayant vocation à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration est également porté à la connaissance de chaque administrateur au début de son mandat et est mis à disposition sur la plateforme sécurisée réservée à l'organisation des réunions du Conseil d'administration.

La Charte de l'administrateur est intégrée au Règlement intérieur et précise le rôle et les devoirs incombant à chaque administrateur, qu'il accepte dès le début de son mandat.

Les points principaux contenus dans cette Charte concernent : le respect et la défense de l'intérêt social, l'assiduité, le traitement des éventuels conflits d'intérêts, l'accès à l'information, la confidentialité et l'indépendance d'analyse et le rappel du régime légal des informations privilégiées dont le détail ainsi que les règles applicables sont explicités dans la Charte de déontologie boursière dont le contenu est résumé en page 99 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Modalités relatives à la participation des actionnaires en Assemblées générales

Il est rappelé que les articles 32 et 33 des statuts définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale conformément à la réglementation en vigueur.

Ainsi, tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter dans les conditions définies par les statuts dont un résumé figure dans le chapitre 8 « Informations sur la société et le capital ».

Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF

Dans le cadre de la règle "Appliquer ou Expliquer" prévue à l'article L 22-10-10 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
L'article 10.5.6 du Code AFEP-MEDEF prévoit, parmi les critères d'indépendance, que l'administrateur n'ait pas été administrateur de la société pendant plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.	Lors de sa réunion du 18 décembre 2025, le Conseil d'administration, après avoir constaté que Mme Catherine Pourre exercera ses fonctions d'administratrice depuis plus de douze ans en février 2026, a décidé de confirmer son indépendance. Pour fonder cette décision, prise sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations, le Conseil a pris en considération les éléments suivants, tenant à la situation de la Société et au profil de l'administratrice concernée : ■ la mise en œuvre du plan de transformation ; ■ l'évolution significative de la composition du Conseil au cours des 18 derniers mois, avec l'arrivée de quatre nouveaux administrateurs ; ■ la nécessité de préserver une certaine stabilité afin d'aborder une période à venir qui s'annonce déterminante pour la Société ; ■ l'expertise et la contribution significative de Catherine Pourre aux travaux du Conseil et des comités. Dans ce contexte, le Conseil a décidé de maintenir à Mme Catherine Pourre la qualité d'administratrice indépendante à titre transitoire, jusqu'à l'échéance du mandat du FSP, soit lors de l'Assemblée générale de mai 2028.

3.4 Organes de direction du Groupe

Comité de Direction Générale

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Stratégie et Transformation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Thierry Gée	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Rachel Paget	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques et Communication

Le Comité de Direction Générale (CDG) définit les orientations stratégiques et en assure la mise en oeuvre opérationnelle, conformément aux décisions du Conseil d'administration.

Comité exécutif *

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Stratégie et Transformation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Thierry Gée	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Rachel Paget	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques & Communication
Paul de Jarnac	Directeur Général, Activité Électrique Culinaire
David Jeanson	Directeur Général, Activité Soin de la Maison, du Linge et de la Personne
Patrick le Corre	Directeur Général, Activité Culinaire Professionnelle
Pierre-Armand Lemoine	Directeur Général, Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Marchés émergents, Asie et Pacifique
Oguzhan Olmez	Directeur Général Amérique du Nord
Philippe Sumeire	Secrétaire Général, Secrétaire du Conseil d'administration
Philippe Tatti	Directeur Général Grande Europe
Virginie Van Haeren	Directrice Marketing
Stéphane Zenadja	Directeur Général Innovation
Martin Zouhar	Directeur Général machines à café professionnelles et Hôtel

* *Au 1er mars 2026*

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

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et représentation équilibrée des femmes et des hommes

En application des dispositions de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction Générale et après examen par le Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 24 février 2026 a revu la politique de mixité au sein de ses instances dirigeantes selon le détail suivant :

- périmètre retenu : le périmètre des instances dirigeantes retenu regroupe le Comité de Direction Générale et le Comité exécutif dont la composition et les missions sont reprises ci-avant ;
- objectifs fixés et horizon de temps : pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes en maintenant une représentation de femmes minimum de 25 % au sein du Comité de Direction Générale et de 20 % au sein du Comité exécutif avec un horizon temps fixé à 2028 ;
- modalités de mise en œuvre : le Groupe favorise depuis plusieurs années la féminisation de la population de managers, ce qui devrait faciliter la réalisation des objectifs exposés ci-dessus. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le plan d'engagement mondial *Gender Diversity*. La féminisation des instances dirigeantes et le développement des talents féminins constituent une partie des leviers qui permettront de renforcer la politique mixité soutenue par le Groupe depuis plusieurs années.

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

L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration et d'un point sur l'avancement et l'atteinte des résultats obtenus à chaque exercice. Ainsi à l'occasion de sa réunion du 9 décembre 2025, le Comité gouvernance et rémunérations a réalisé un état des lieux de ces objectifs puis a rendu compte des résultats obtenus au Conseil d'administration lors des réunions du 18 décembre 2025 et du 24 février 2026.

Au 31 décembre 2025, le pourcentage de mixité est répartie comme suit au sein des deux instances dirigeantes :

- Comité de Direction Générale est de 33 % (deux femmes et quatre hommes), identique au 31 décembre 2024 ;
- Comité exécutif est de 18 % (trois femmes et quatorze hommes) contre 23 % au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce, les informations sur la manière dont la société met en œuvre sa politique de mixité de façon globale notamment les résultats en matière de mixité quant à l'accès aux postes à forte responsabilité figurent dans le présent Document d'Enregistrement Universel, chapitre 4 pages 215 et 216.

3.5 Rapport sur les rémunérations

Le rapport sur les rémunérations présente les rémunérations versées ou attribuées en 2025 aux dirigeants mandataires sociaux et aux administrateurs, ainsi que les politiques de rémunération qui leur sont applicables en 2026.

La présente section comprend une description complète des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les éléments sur lesquels l'Assemblée générale du 12 mai 2026 est invitée à statuer :

- pour 2025 ;
  - s'agissant du Président du Conseil d'administration (M. Thierry de La Tour d'Artaise) les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de 2025 (objet de la 8e résolution proposée à l'Assemblée générale),
  - s'agissant du Directeur Général (M. Stanislas de Gramont) les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2025 ou attribués au titre de 2025 (objet de la 9e résolution proposée à l'Assemblée générale),
  - s'agissant des membres du Conseil d'administration les éléments de la rémunération présentées dans le Rapport de gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce (objet de la 7e résolution proposée à l'Assemblée générale) ;
- pour 2026, les politiques de rémunération qui seront applicables ;
  - au Président du Conseil d'administration (M. Thierry de La Tour d'Artaise) (objet de la 10e résolution proposée à l'Assemblée générale),
  - au Directeur Général (M. Stanislas de Gramont) (objet de la 11e résolution proposée à l'Assemblée générale),
  - aux membres du Conseil d'administration (objet de la 12e résolution proposée à l'Assemblée générale).

Les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 figurent au chapitre 9 du présent Document d'Enregistrement d'Universel.

Les informations contenues dans cette section tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF et des recommandations de l'AMF.

Les éléments de rémunération des mandataires sociaux sont présentés ci-après comme suit :

1. Rémunération des membres du Conseil d'administration
2. Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux
3. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux attribuées ou versées pendant l'exercice 2025 (*say on pay ex post*)

   Rémunération du Président du Conseil d'administration

   Rémunération du Directeur Général
4. Ratios des rémunérations
5. Éléments de la rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux sur lesquels l'Assemblée générale du 12 mai 2026 est invitée à statuer (conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)
   - Éléments de la rémunération 2025 du Président du Conseil d'administration
   - Éléments de la rémunération 2025 du Directeur Général
6. Politique de rémunération des mandataires sociaux (*say on pay ex ante*)
7. Politique de rémunération des administrateurs
8. Rémunération des membres du Comité exécutif
9. Opérations réalisées par les administrateurs et les dirigeants sur les actions SEB au cours de l'exercice 2025

3.5.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration

Il est rappelé que, par décision de l'Assemblée générale du 20 mai 2025, le montant de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs a été porté de 800 000 euros à 1 100 000 euros, afin de rester aligné avec les standards de rémunération du marché et de tenir compte du contexte réglementaire évolutif, nécessitant un nombre accru de réunions du Conseil d'administration et/ou de certains Comités. Les principes de répartition de cette rémunération demeurent inchangés, à savoir une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %.

Fonction	Part fixe	Part variable
Administrateur	16 000 €	24 000 €
Président de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	16 000 €	24 000 €
Membre de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	8 000 €	12 000 €

Montants versés en 2025 au titre de la période 2024/2025

En 2025, le montant global des rémunérations versées aux administrateurs s'est élevé à 711 040 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 779 720 euros en 2024. Conformément au Règlement intérieur du Conseil, le montant de la rémunération est versé dans le mois qui suit l'Assemblée générale de chaque année pour la période s'étendant entre deux Assemblées générales ordinaires.

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

Rémunérations brutes des administrateurs *(en euros)*

Membres du Conseil	Rémunérations brutes versées en 2023 au titre de la période 2022/2023	Rémunérations brutes versées en 2024 au titre de la période 2023/2024	Rémunérations brutes versées en 2025 au titre de la période 2024/2025
Thierry de La Tour d'Artaise	55 000	55 000	55 000
Nora Bey	35 000	32 480	35 000
Delphine Bertrand [1]	35 000	27 230	NA
BPIFRANCE INVESTISSEMENT(Adeline Lemaire)	65 000	65 000	62 030
Yseulys Costes	50 000	50 000	50 000
Jean-Pierre Duprieu	49 750	49 750	55 000
FSP (Catherine Pourre)	70 000	81 130	85 000
PEUGEOT INVEST ASSETS [2]	59 750	49 130	NA
Brigitte Forestier	50 000	50 000	50 000
William Gairard	50 000	50 000	50 000
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	50 000	50 000	50 000
Laurent Henry [3]	32 480	35 000	35 000
Jérôme Lescure [4]	50 000	50 000	NA
Thierry Lescure	50 000	50 000	50 000
François Mirallié	NA	NA	50 000
Aude de Vassart	35 000	35 000	35 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	50 000	50 000	49 010
TOTAL	**786 980**	**779 720**	**711 040**

(1) Mme Delphine Bertrand a démissionné de son mandat d'administratrice le 20 février 2024.
(2) Suite à la cession de sa participation au capital de SEB SA, Peugeot Invest Assets a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 février 2024.
(3) Le mandat de Laurent Henry a pris fin en juin 2025.
(4) Le mandat de Jérôme Lescure a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2024.

3.5.2 Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau 1 ci-dessous présente une synthèse de tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux correspondant aux exercices 2024 et 2025. Ces éléments sont ensuite plus détaillés dans les tableaux suivants.

TABLEAU 1 DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

à M. Thierry de La Tour d'Artaise

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président du Conseil d'administration	2024	2025
Rémunération due au cours de l'exercice	813 604 €	813 604 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**813 604 €**	**813 064 €**

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

à M. Stanislas de Gramont

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	2024	2025
Rémunération due au cours de l'exercice	2 005 194 €	1 285 440 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	1 341 210 €	1 013 090 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	**3 346 404 €**	**2 298 530 €**

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

3.5.3 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux attribuées ou versées pendant l'exercice 2025 (*Say on pay ex post*)

La politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général au titre de leurs mandats, telle que décidée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et présentée dans le Document d'enregistrement universel 2024, a été approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025 (résolutions n° 9 et 10).

En 2025, la structure et les principes applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrivent dans la continuité de l'exercice précédent.

Président du Conseil d'administration

Les principaux éléments de la politique de rémunération approuvée en 2025 du Président du Conseil d'administration sont les suivants :

- **une rémunération fixe exclusivement**, à l'exclusion de toute rémunération variable, de toute rémunération de long terme et de toute rémunération exceptionnelle ;
- **une rémunération au titre de son mandat d'administrateur**, dans les conditions applicables à l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Directeur Général

En application de la politique de rémunération approuvée en 2025, la rémunération du Directeur Général comprend les composantes suivantes :

Rémunération fixe

La rémunération fixe est déterminée en tenant compte :

- des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné (ancienneté dans le métier, expérience, performance dans l'exercice de ses fonctions) ;
- de l'ensemble des éléments et avantages composant sa rémunération, la part variable ayant vocation à être incitative et, à ce titre, à pouvoir représenter une part significative de la rémunération globale ;
- du positionnement de sa rémunération par rapport aux pratiques observées dans des sociétés comparables.

La rémunération fixe constitue la **base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle**.

Rémunération variable annuelle

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

Elle peut varier :

- de **0 % à 100 %** de la rémunération fixe annuelle lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs est atteint (niveau cible) ;
- jusqu'à **150 %** de la rémunération fixe annuelle lorsque les performances sont jugées supérieures aux objectifs fixés (niveau maximum).

La structure de la rémunération variable annuelle accorde un poids prépondérant aux critères quantitatifs, qui représentent 75 % de celle-ci, les critères qualitatifs comptant pour 25 %.

A Critères quantitatifs (75 %)

Les critères quantitatifs se décomposent comme suit :

- **60 % sur des critères financiers**, fondés sur des objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité (ROPA) ;
- **15 % sur des critères extra-financiers**.

Les objectifs, fixés en début d'exercice par le Comité gouvernance et rémunérations, sont exigeants et s'inscrivent en cohérence avec l'ambition RSE 2030 du Groupe.

B Critères qualitatifs (25 %)

Les critères qualitatifs sont appréciés au regard de deux composantes distinctes et indépendantes :

- **la performance individuelle**, représentant **15 %** de la rémunération variable ;
- **la performance collective du Comité exécutif (COMEX)**, représentant **10 %** de la rémunération variable.

Une pondération spécifique est affectée à chacun des critères qualitatifs.

Rémunération long terme – Actions de performance

La rémunération de long terme du Directeur Général prend la forme **d'attributions d'actions de performance**.

La totalité des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des **conditions de performance évaluées sur une période de trois ans**.

Depuis 2024, les plans d'actions de performance intègrent **des critères extra-financiers à hauteur de 20 %**, venant compléter les critères financiers fondés sur le chiffre d'affaires et le ROPA.

Plafond d'attribution : Conformément aux autorisations accordées par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être attribuées au dirigeant mandataire social ne peut excéder **0,024 % du capital social**.

Chaque dirigeant mandataire social est soumis aux obligations suivantes :

- conservation au nominatif des actions de performance pendant la durée de ses fonctions ;
- respect des règles de déontologie boursière, notamment des périodes d'abstention (« fenêtres négatives »), conformément aux recommandations de l'AMF ;
- déclaration à l'AMF de toute opération sur titres, conformément à la réglementation en vigueur ;
- interdiction de toute opération de couverture portant sur les actions de performance.

Sort des actions de performance en cas de départ

En principe, en cas de cessation des fonctions du Directeur Général, les actions de performance non acquises ne sont pas maintenues. Le Conseil d'administration peut toutefois décider d'y déroger, notamment en cas de départ à la retraite.

En tout état de cause, aucune accélération de la période d'acquisition n'est prévue et les conditions de performance demeurent applicables conformément aux termes du plan.

Les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, arrêtés par le Conseil d'administration en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, sont présentés ci-après.

3.5.3.1 Rémunération 2025 du Président du Conseil d'administration

La rémunération annuelle brute avant impôts du Président du Conseil d'Administration, y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2 RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président du Conseil d'administration	Montants au titre de 2024		Montants au titre de 2025	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	750 000 €	750 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	**55 000 €**	**55 000 €**	**55 000 €**	**55 000 €**
Avantage en nature/en numéraire :				
■ voiture	8 604 €	8 604 €	8 604 €	8 604 €
TOTAL	**813 604 €**	**813 604 €**	**813 604 €**	**813 604 €**

Rémunération fixe 2025

Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvée en Assemblée générale le 20 mai 2025, la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'élève à **750 000 euros bruts** sur une base annuelle.

Rémunérations allouées en sa qualité de membre du Conseil d'administration 2025

M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de membre du Conseil d'administration, perçoit une rémunération égale à 35 000 euros bruts selon les règles applicables aux administrateurs.

Par ailleurs, M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de Président du Comité stratégique et RSE, perçoit une rémunération supplémentaire égale à 20 000 euros (telle que présentée en page 110).

Rémunération variable annuelle

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Actions de performance

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Avantages en nature

M. Thierry de La Tour d'Artaise a continué de bénéficier d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature de 8 604 euros pour l'année 2025.

Engagements long terme/Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé la liquidation de ses droits dans les dispositifs en date du 1er juillet 2022.

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

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES EN 2025 À THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2025					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES EN 2025 PAR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2025			

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2025 À THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune action n'a été attribuée durant l'exercice 2025					

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2025 PAR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
M. Thierry de La Tour d'Artaise	19/05/2022	6 723	20/05/2025	20/05/2025	Atteinte partielle d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Exercice
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

3.5.3.2 Rémunération 2025 du Directeur Général

La rémunération annuelle brute avant impôts du Directeur Général, y compris les avantages en nature, s'élève aux montants indiqués dans le tableau 2 ci-après :

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

	Montants au titre de 2024		Montants au titre de 2025	
M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	900 000 €	900 000 €
Rémunération variable annuelle	1 044 000 €	1 042 000 €	322 200 €	1 044 000 €
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération pour les membres du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature :				
■ voiture	8 650 €	8 650 €	8 650 €	8 650 €
■ couverture perte emploi GSC	36 932 €	36 932 €	37 515 €	37 515 €
■ couverture assurance supplémentaire	15 582 €	15 582 €	17 075 €	17 075 €
TOTAL	**2 005 194 €**	**2 003 194 €**	**1 285 440 €**	**2 007 240 €**

Rémunération fixe 2025

Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvée en Assemblée générale le 20 mai 2025, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont s'élève à **900 000 euros bruts.**

Cette rémunération tient compte du niveau de responsabilité, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché.

Rémunération variable annuelle 2025

Les principes et les critères de la rémunération variable du Directeur Général décidés par le Conseil d'administration du 26 février 2025 sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, ont été approuvés par l'Assemblée générale du 20 mai 2025 (10e résolution).

Sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2026 a procédé à l'évaluation de la performance 2025 du Directeur Général.

Les critères de la rémunération variable annuelle ainsi que leur taux de réalisation sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après.

Critères quantitatifs

Les critères quantitatifs, directement liés à la performance économique et RSE du Groupe, représentent 75 % de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

Critères financiers

La composante économique en constitue 60 % et repose sur une matrice combinant :

- l'évolution du chiffre d'affaires ;
- l'évolution du Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA).

Le critère d'évolution du chiffre d'affaires consolidé reflète la dynamique de marché et traduit la capacité du Groupe à poursuivre une croissance durable sur ses marchés historiques et émergents.

Le critère d'évolution du ROPA mesure la rentabilité opérationnelle récurrente de l'activité du Groupe.

Pris conjointement, ces deux indicateurs traduisent l'ambition du Groupe de concilier développement de l'activité et création de valeur durable, en privilégiant une trajectoire de croissance rentable.

Une matrice, arrêtée par le Conseil d'administration, permet de déterminer le montant de la part variable due au titre des critères financiers. Cette matrice accorde un poids relatif plus important à la progression du ROPA, afin de privilégier la rentabilité opérationnelle dans l'appréciation de la performance.

En cas de performance supérieure aux objectifs fixés, le montant de la part variable peut être ajusté à la hausse, dans la limite de 150 % du montant cible. En cas de performance inférieure aux seuils définis, la part variable afférente au volet financier est nulle.

Critères financiers	Pondération	Objectif 2025	Résultat 2025	Taux d'atteinte
Chiffre d'affaires *(en k€)*	60 %	8 600 000	8 169 400	NC
ROPA *(en k€)*		845 000	600 900	NC
Taux d'atteinte des critères financiers après application de la matrice et des seuils de déclenchement				**0** %

Critères extra-financiers

La performance RSE représente 15 % de la rémunération variable annuelle et repose sur les objectifs quantifiés suivants :

Performance énergétique 2,5 %

- Objectif : réduire annuellement la consommation énergétique (électricité et gaz) des sites de production, exprimée en kWh/unité produite (poids 2,5 %).

L'objectif 2025 visait une amélioration de 5 %.

La performance observée ressort à + 0,6 %, soit une atteinte à 0 %.

Réduction émissions de CO_2 2,5 %

- Objectif : réduire les émissions de CO_2 en lien avec la trajectoire SBTI du Groupe, objectif exprimé en KTonnes de CO_2 émis (poids 2,5 %).

L'objectif 2025 visait un volume d'émission de 211 KTonnes.

La performance ressort à 203 KTonnes soit une atteinte à 140 %.

Politique RH / sécurité 5%

- Objectif : réduire le taux d'accidents du travail avec arrêts (LTIR), intérimaires inclus, pour l'ensemble des établissements du Groupe. La baisse continue des accidents fait partie des priorités du Groupe Le taux est passé de 3,3 en 2016 à 0,81 en 2024.

L'objectif 2025 était de 0,65, considéré comme un standard exigeant de l'industrie.

Ce ratio en 2025 est de 0,76 (meilleur que 2024 mais inférieur à l'objectif). Le taux d'atteinte de 78 %.

Éthique et conformité 5%

- Objectif : renforcer la conformité sociale des filiales situées dans des zones identifiées comme sensibles en matière de droits humains ou pour de nouvelles acquisitions. Les évaluations sont réalisées par un organisme indépendant (Intertek).

En 2025, quatre sites ont été audités, pour une note moyenne de 91,75 %, correspondant à un taux d'atteinte de 117,5 % sur une échelle de 0 à 200 %.

Critère RSE	Pondération	Objectif 2025	Résultat 2025	Taux d'atteinte
Performance énergétique	2,5 %	Performance énergétique - 5 %	+ 0,6 %	0 %
Réduction émissions de CO_2	2,5 %	Réduction émission CO_2 211 ktonnes	203 ktonnes	140 %
Politique sécurité (LTIR)	5 %	0,65	0,76	78 %
Éthique et conformité	5 %	90 %	91,75 %	117,5 %
Taux d'atteinte global des critères RSE				**88,5%**

Critères qualitatifs (25 %)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, la rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2025 repose également sur des critères qualitatifs représentant 25 % de la rémunération variable, appréciés au regard de deux composantes distinctes et indépendantes : la performance individuelle et la performance collective du Comité exécutif.

Performance individuelle (15 %)

La performance individuelle est évaluée au regard de trois objectifs personnels, définis, discutés et validés par le Comité gouvernance et rémunérations. Ces objectifs portaient en 2025 sur (i) le déploiement du projet d'entreprise, (ii) la consolidation de l'équipe du Comité de Direction Générale, du Comité Exécutif et de l'Executive Leadership Team (ELT), (iii) l'accélération des plans de succession des fonctions clés du Groupe.

Performance collective du COMEX (10 %)

La performance collective du Comité exécutif vise à apprécier sa capacité à interagir efficacement, à faire preuve de solidarité d'équipe et à assurer l'alignement entre les objectifs individuels et les comportements attendus des membres du COMEX.

Le Conseil d'administration sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations a procédé à l'évaluation de la performance individuelle et de la performance collective de Stanislas de Gramont et a fixé le taux d'atteinte des critères qualitatifs pour 2025 à 90%.

En conséquence, la rémunération variable à verser en mai 2026 au titre de l'exercice 2025 s'élève à 322 200 euros soit 35,8 % de la rémunération fixe, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale 12 mai 2026.

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

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

Avantages en nature

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

M. Stanislas de Gramont bénéficie de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 37 515 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'un contrat d'assurance décès supplémentaire, correspondant à un avantage annuel de 17 075 euros.

Actions de performance

Plan d'actions de performance 2025

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 13 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2025.

La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2024 correspondait à 0,02349 % du capital.

Condition de performance de l'attribution 2025 :

La totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires sont soumises à des conditions de performance calculées sur trois ans. Ces conditions de performance reposent sur des critères définis comme suit :

- à hauteur de **80 %** sur les critères financiers à savoir (i) un objectif de chiffre d'affaires et (ii) un objectif de Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de **20 %** sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année (fin 2027) qui se décomposent de la façon suivante :
  - **Agir pour tous** : pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %),
  - **Agir pour la planète** : réduction des émissions de CO_2 scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %),
  - **Agir en *leader* de l'économie circulaire** : augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

80 % Critères financiers	20 % critères extra-financiers (RSE)		
Matrice combinant les objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel courant. La matrice donne le taux d'atteinte de chaque exercice (2025, 2026 et 2027). ■ L'atteinte finale du critère financier est la moyenne des taux d'atteinte des trois exercices. ■ Le taux d'atteinte de la performance économique peut aller de 0 % à 200 %.	5 % Agir pour tous	5 % Agir pour la planète	10 % Agir en leader de l'économie circulaire
	■ Le taux d'atteinte peut aller de 0 % à 200 % et correspond à la moyenne pondérée de l'atteinte de chaque indicateur.		

Le taux d'atteinte global du plan est déterminé en fonction de la moyenne pondérée des taux d'atteinte des critères financiers et extra-financiers (RSE) :

- taux global en dessous de 50 % : aucune action acquise ;
- taux global entre 50 % et 100 % : acquisition au *prorata* ;
- taux global > 100 % : 100 % des actions acquises.

Règlement du plan d'attribution 2025

Le règlement du plan d'attribution d'action de performance auquel est soumis le Directeur Général comme l'ensemble des bénéficiaires comporte une période d'acquisition de trois ans.

Le plan prévoit également une condition de présence continue pour pouvoir bénéficier des actions de performance à l'issue de la période d'acquisition.

CALENDRIER DU PLAN

Plafond d'attribution : Conformément aux autorisations accordées par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être attribuées au dirigeant mandataire social ne peut excéder **0,024 % du capital social**.

L'acquisition définitive ne peut en aucun cas dépasser 100% de l'attribution initiale.

Le Directeur Général est soumis aux obligations suivantes :

- conservation au nominatif des actions de performance pendant la durée de ses fonctions :
  - la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction,
  - dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Stanislas de Gramont atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer ;
- respect des règles de déontologie boursière, notamment des périodes d'abstention (« fenêtres négatives »), conformément aux recommandations de l'AMF ;
- déclaration à l'AMF de toute opération sur titres, conformément à la réglementation en vigueur ;
- interdiction de toute opération de couverture portant sur les actions de performance.

Sort des actions de performance en cas de départ

En principe, en cas de cessation des fonctions du Directeur Général, les actions de performance non acquises ne sont pas maintenues. Le Conseil d'administration peut toutefois décider d'y déroger, notamment en cas de départ à la retraite.

En tout état de cause, aucune accélération de la période d'acquisition n'est prévue et les conditions de performance demeurent applicables conformément aux termes du plan.

Constatation de la réalisation des conditions de performance – Plan d'actions de performance 2023

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2025, le Conseil d'administration du 24 février 2026, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a constaté le taux de réalisation des conditions de performance du plan d'action de performance 2023 définies par le Conseil de février 2023.

Le plan 2023 reposait sur des critères financiers de chiffres d'affaires et de ROPA calculé sur trois ans.

En application du règlement du plan, l'atteinte moyenne des objectifs combinés sur les trois exercices (2023, 2024 et 2025) est calculée comme suit : (122,6 + 101,5 + 0) /3 =74,7.

Le Conseil d'administration constate ainsi que le taux de réalisation des conditions de performance du plan 2023 s'élève à 74,7 %.

Le taux de réalisation étant inférieur à 100 %, l'acquisition définitive du plan attribué le 19 mai 2023 s'établit donc à **74,7 %**.

Engagements long terme

Engagements de retraite

Dispositif antérieur

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

Il est constitué de la façon suivante :

- régime différentiel : ce régime permet de liquider les droits à la retraite lorsque les bénéficiaires quittent la société pour prendre leur retraite. Les droits potentiels peuvent atteindre jusqu'à 25 % du traitement de référence, en incluant les pensions des régimes de base et complémentaires obligatoires (Arrco/Agirc) ;
- régime additionnel : les droits sont liquidés lorsque les bénéficiaires achèvent leur carrière dans l'entreprise et liquident leurs droits des régimes de base et complémentaires. Les pensions sont calculées à 0,80 % du traitement de référence par année d'ancienneté, jusqu'à un maximum de 20 ans. La liquidation des droits peut avoir lieu au plus tôt à la date de liquidation de la retraite du régime général de la Sécurité sociale.

Les deux régimes de retraite à prestations définies, différentiel et additionnel, sont établis selon l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

Pour les deux régimes les droits peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé des fonctions de membres du Comité exécutif (COMEX du Groupe) pendant au moins huit ans. En cas de départ à 55 ans ou de classement en invalidité de 2e ou 3e catégorie, les prestations restent possibles, à condition de ne pas exercer d'activité professionnelle entre le départ et la liquidation. En cas de décès avant la liquidation, les droits dérivés sont maintenus au profit du conjoint survivant et des enfants. Les deux dispositifs sont financés par des cotisations versées par le Groupe SEB auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2, a) du Code de la Sécurité sociale.

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

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

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

Destiné aux membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, le dispositif exclut ceux qui disposent déjà d'une retraite maximale sous le dispositif antérieur, et ceux bénéficiant d'une retraite équivalente à l'étranger.

Ce dispositif prévoit une rente viagère avec réversion possible, à partir de la liquidation de la pension de vieillesse obligatoire ou de l'âge légal de départ en retraite selon l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale.

La rémunération de référence utilisée pour les droits est composée uniquement de la part fixe du salaire et du bonus versés soumis à cotisations (en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale). Les droits annuels correspondent à 1 % de cette rémunération et dépendent des performances professionnelles basées sur les objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel. Les droits peuvent être nuls si les objectifs fixés ne sont pas atteints.

Les droits sont ajustés chaque année selon l'évolution du plafond de la Sécurité sociale. En cas de départ avant la liquidation de la retraite, la revalorisation est maintenue, tout comme en cas de décès du bénéficiaire.

Le financement de la rente repose sur des primes déductibles versées par la société à un assureur, avec une contribution sociale de 29,7 % sur ces primes.

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2025, décidée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue, pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2026, à M. Stanislas de Gramont. Au titre de l'année 2025, les droits acquis sont calculés sur la base de l'atteinte des critères économiques de 2024 et ils sont donc atteints (droits acquis à 1 %).

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

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

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

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

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 23 décembre 2020, fermé et gelé tel que décrit en ci-dessus.

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

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé des salariés de l'entreprise.

Il bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Ce régime prévoit notamment le versement :

- d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :

En cas d'incapacité	278 208 €
En cas d'invalidité 1re catégorie	185 472 €
En cas d'invalidité 2e et 3e catégories	278 208 €

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

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

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une garantie décès d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 17 075 euros.

Cette convention autorisée par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15e résolution).

Indemnités de départ

Les indemnités liées à la cessation des fonctions dont bénéficie M.Stanislas de Gramont depuis sa nomination en qualité de Directeur Général depuis le 1er juillet 2022 se sont poursuivies sur l'exercice 2025.

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu), ce plafond incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue.

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

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
  - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos.

Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :

Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versée
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire
Inférieur à 50 %	Aucune

Engagement de non-concurrence

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

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe. Le montant de cette indemnité de non-concurrence s'imputera sur le plafond commun avec l'indemnité de départ (cf. supra).

Le Conseil d'administration peut renoncer à cet engagement et libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence a été autorisé par le Conseil d'administration du 24 février 2022, et mis en place dès 2022 lors de la nomination de M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général.

Indemnité de départ à la retraite

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2025 À STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
M. Stanislas de Gramont			Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2025			

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES EN 2025 PAR M. STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
M. Stanislas de Gramont		Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2025		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2025 À STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Stanislas de Gramont	23/05/2025	13 000	1 013 090 €	22/05/2028	22/05/2028	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires, de ROPA et RSE

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2025 POUR STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
M. Stanislas de Gramont	19/05/2022	7 844	20/05/2025	20/05/2025	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À STANISLAS DE GRAMONT

	Exercice
M. Stanislas de Gramont	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

3.5.4 Ratios des rémunérations

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 26 février 2025 a maintenu la même population de référence que celle précédemment utilisée pour ce ratio, à savoir les 10 principales entités légales en France (représentant 91 % des effectifs au 31 décembre 2025).

Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des dix principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrats professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux.

Le salaire total annuel des salariés comprend le salaire de base, les primes éventuelles, les rémunérations variables, les primes de vacances des dix principales entités légales en France (Calor S.A.S., Groupe SEB Export S.A.S., Groupe SEB France S.A.S., Groupe SEB Moulinex S.A.S., Groupe SEB Retailing S.A.S., Rowenta France S.A.S., S.A.S. SEB, SEB Développement S.A.S., SEB International Service SIS S.A.S., et Tefal S.A.S.).

- Conformément à la Loi PACTE, ces ratios sont calculés sur la base des données médianes des salariés, puis sur la base des données moyennes des mêmes salariés et à l'exclusion des mandataires sociaux.
- Le Groupe SEB applique rigoureusement les lignes directrices sur les multiples de rémunérations du Code AFEP-MEDEF pour établir et calculer ces ratios.
- La valorisation des plans d'actions gratuites soumises à condition de performance est faite en application de la norme IFRS (valorisation à la « juste valeur » du titre calculée à la date d'attribution).
- La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi incluant les données des dix principales entités en France (qui couvrent 91 % des effectifs).

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président et la rémunération moyenne et médiane de la société

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

Exercice clos au 31/12	2020 [1]	2021	2022 [3]	2023	2024	2025
Rémunération du Président	4 023 954	4 785 093	3 303 120	1 200 338	750 000	750 000
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 15,69 %	18,92 %	- 30,97 %	- 63,66 %	- 37,52 %	0 %
Informations sur le périmètre élargi 2021/10 entités légales en France [2]						
Rémunération moyenne des salariés	51 756	52 031	53 592	54 018	58 225	57 984
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %	7,79 %	- 0,4 %
Rémunération médiane des salariés	42 896	42 873	45 516	45 567	48 313	47 265
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %	6,03 %	- 2,2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**77,7**	**92,0**	**61,6**	**22,2**	**12,9**	**12,9**
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 14,4 points	+ 14,2 points	- 30,4 points	- 39,4 points	- 9,3 points	0 point
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**93,8**	**111,6**	**72,6**	**26,3**	**15,5**	**15,9**
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 17,4 points	+ 17,8 points	- 39 points	- 46,3 points	- 10,8 points	0,4 point
% effectif vs. effectif Total France	97 %	97 %	97 %	97 %	91 %	91 %
Performance de la société						
Chiffre d'affaires *(en M€)*	6 940	8 058	7 960	8 006	8 266	8 169
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tcpc)	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %	3,25 %	- 1,17 %
Résultat Opérationnel d'Activité *(en M€)*	605	813	620	726	802	601
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %	10,47 %	- 25,07 %

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

(1) Les éléments de salaires versés à M. de La Tour d'Artaise pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 41 667 euros sur sa part fixe et 48 017 euros sur sa part variable.

(2) CALOR SAS, GROUPE SEB EXPORT SAS, GROUPE SEB FRANCE SAS, GROUPE SEB MOULINEX SAS, GROUPE SEB RETAILING SAS, ROWENTA FRANCE SAS, SAS SEB, SEB DÉVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.

(3) Dissociation intervenue au 1er juillet 2022 : avant le 30 juin en tant que PDG puis à partir du 1er juillet 2022 en tant que Président du Conseil d'administration.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane de la société

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

Exercice clos au 31/12	2020 [1]	2021	2022 [3]	2023	2024	2025 [4]
Rémunération du Directeur Général	2 560 045	2 761 367	2 653 640	2 304 257	3 283 210	3 020 330
Évolution par rapport à l'exercice précédent	4,82 %	7,86 %	- 3,90 %	- 13,17 %	42,48 %	- 8 %
Informations sur le périmètre élargi 2021/10 entités légales en France [2]						
Rémunération moyenne des salariés	51 756	52 031	53 592	54 018	58 225	57 984
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %	7,79 %	- 0,4 %
Rémunération médiane des salariés	42 896	42 873	45 516	45 567	48 313	47 265
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %	6,03 %	- 2,2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**49,5**	**53,1**	**49,5**	**42,7**	**56,4**	**52,1**
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 2,3 points	+ 3,6 points	- 3,6 points	- 6,9 points	+ 13,7 points	- 4,3 points
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**59,7**	**64,4**	**58,3**	**50,6**	**68,0**	**63,9**
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 2,8 points	+ 4,7 points	- 6,1 points	- 7,7 points	+ 17,9 points	- 4,1 points
% effectif vs. effectif Total France	97 %	97 %	97 %	97 %	91 %	91 %
Performance de la société						
Chiffre d'affaires *(en M€)*	6 940	8 058	7 960	8 006	8 266	8 169
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tcpc)	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %	3,25 %	- 1,17 %
Résultat Opérationnel d'Activité *(en M€)*	605	813	620	726	802	601
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %	10,47 %	- 25,07 %

Éléments explicatifs pour le ratio du Directeur Général

(1) Les éléments de salaires versés à M. de Gramont pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 31 250 euros sur sa part fixe et 28 710 euros sur sa part variable.

(2) CALOR SAS, GROUPE SEB EXPORT SAS, GROUPE SEB FRANCE SAS, GROUPE SEB MOULINEX SAS, GROUPE SEB RETAILING SAS, ROWENTA FRANCE SAS, SAS SEB, SEB DEVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.

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

(4) Les éléments de salaires versés à M. de Gramont pour l'exercice 2025 (salaire 2025 et variable 2024) sont en diminution impactés par la baisse du cours unitaire des actions attribuées.

3.5.5 *Say on pay :* Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux dirigeants mandataires sociaux

3.5.5.1 Éléments de rémunération du Président du Conseil d'administration soumis à l'approbation des actionnaires

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €		Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil du 26 février 2025 et approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025, la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'élève à 750 000 euros (inchangée par rapport à 2024).
Rémunération variable annuelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	55 000 €		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 110. Au titre de l'exercice 2025, pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 55 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature		8 604 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie de la mise à disposition d'un chauffeur, d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 604 euros au titre de l'exercice.
Indemnité de départ	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de départ en retraite	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Régime de retraite supplémentaire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucun dispositif de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise : ■ en raison de son âge, le régime ne prévoit plus le versement de prestations d'incapacité ou d'invalidité ; ■ d'un capital-décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros. En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie plus d'assurance décès individuelle supplémentaire. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 est donc nulle.

3.5.5.2 Éléments de la rémunération du Directeur Général soumis à l'approbation des actionnaires

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €		Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvée en Assemblée générale le 20 mai 2025, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont est restée inchangée à 900 000 euros bruts.
Rémunération variable annuelle	1 044 000 € (montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2025 selon le principe du vote *ex post* – 8e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	322 200 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2026 selon le principe du vote *ex post* – 9e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	Au cours de la réunion du 24 février 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Stanislas de Gramont. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 24 février 2026, et des réalisations constatées au 31 décembre 2025, le montant de la part variable a été évalué ainsi : ■ **au titre des critères quantitatifs :** le montant s'est élevé à 17,73 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ; ■ **au titre des critères qualitatifs :** le montant s'est élevé à 90 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, le renforcement du Comité exécutif, ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle. La rémunération variable attribuée en 2026 au titre de l'exercice 2025 s'élève à 322 200 euros, soit 35,8 % de la nouvelle rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		1 013 090 € (valorisation comptable en année pleine)	Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 20 mai 2025 (14e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 13 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice. La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2025 correspondait à 0,02349 % du capital. L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2025 est effectuée à hauteur de 80 % sur la base du taux d'atteinte d'une matrice composée : ■ de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires ; et ■ de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité ; ■ à hauteur de 20 % sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme (voir page 116) ; ■ apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (2025, 2026 et 2027).
			Il est rappelé que M. Stanislas de Gramont est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 117).
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont n'est pas membre du Conseil d'administration.
Valorisation des avantages de toute nature		63 240 € (valorisation comptable pour l'année)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 650 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 37 515 euros et d'une garantie décès individuelle correspondant à un avantage annuel de 17 075 euros.
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence. La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général. Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes : ■ si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ; ■ si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit : **TAUX D'ATTEINTE MOYEN SUR LES 4 DERNIERS EXERCICES CLOS** / **MONTANT DE L'INDEMNITÉ VERSÉE** Égal ou supérieur à 100 % / 100 % Compris entre 50 % et 100 % / Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire Inférieur à 50 % / Aucune Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvé par l'Assemblée générale du 20 mai 2025. (dans le prolongement de la politique de rémunération 2024).
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant perçu		En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB. En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe. Le Conseil d'administration peut libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence. Ce dispositif a été intégré à la politique de rémunération du Directeur Général décidée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvé par l'Assemblée générale du 20 mai 2025. (dans le prolongement de la politique de rémunération 2024).
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Aucune indemnité conventionnelle étant donné qu'il ne relève pas de la CCN de la Métallurgie. Le montant éventuellement dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		**Ancien dispositif** M. Stanislas de Gramont participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante : ■ régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; ■ régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonnées à une année d'ancienneté du fait du gel du dispositif au 31 décembre 2019 (soit 0,8 % de la rémunération de référence). Estimation des droits au 31 décembre 2025 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	91 226 euros bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	13 841 euros bruts par an

Au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.

Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.

Le dispositif est plafonné à 25,8 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur.

Nouveau dispositif

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2021 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendu depuis le 1er janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

Estimation des droits acquis au 31 décembre 2025 :

Au titre de l'année 2025, M. Stanislas de Gramont bénéficie de 1 % d'acquisition des droits compte tenu de l'atteinte à 100 % du critère de performance sur l'année de référence.

Le taux de remplacement est égal à 5,0 % de la rémunération de référence pour un montant estimé à 93 061 euros bruts par an.

3.5.6 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

Exhaustivité et simplicité

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

Équilibre et cohérence

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

Motivation et performance

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

3.5.6.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration du 24 février 2026, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration à compter du 1er janvier 2026, dont l'approbation sera soumise lors de la prochaîne Assemblée générale du 12 mai 2026.

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle à 750 000 euros bruts.

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

Rémunération variable et actions de performance

En outre, il ne bénéficie pas de part variable et n'est pas attributaire d'actions de performance au titre de 2026.

Avantages en nature

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction et de la mise à disposition d'un chauffeur correspondant à un avantage de l'ordre de 8 600 euros.

Engagements long terme

Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé

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

Autres avantages

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

Rémunérations en qualité de membre du Conseil d'administration

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

3.5.6.2 Politique de rémunération du Directeur Général

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Directeur Général à compter du 1er janvier 2026, présentée ci-après, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

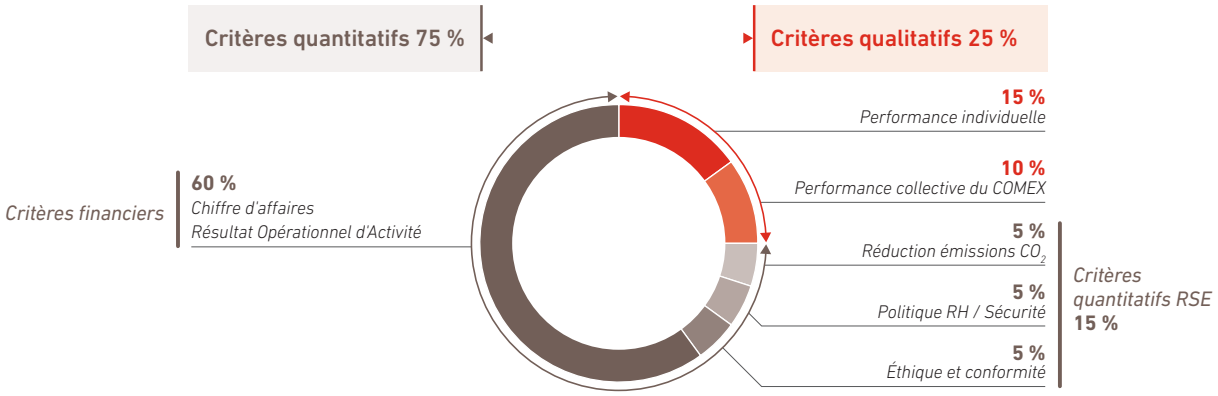
La structure de la rémunération du Directeur Général est la suivante :

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle de M. Stanislas de Gramont, dans le cadre de ses fonctions de Directeur Général, à 900 000 euros bruts à compter du 1er janvier 2026, inchangée par rapport à celle fixée pour 2025.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Stanislas de Gramont est établie selon les principes susmentionnés et peut représenter 100 % de la rémunération fixe à la cible et au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 350 000 euros sur une base annuelle en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont répartis à hauteur de **75 %** s'agissant des critères quantitatifs, et de **25 %** s'agissant des critères qualitatifs.



Pour 2026, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration :

- objectifs de **chiffre d'affaires** et de **Résultat Opérationnel d'Activité** du Groupe SEB qui pèsent pour 60 % de la rémunération variable totale.

Les objectifs applicables à l'exercice 2026 sont maintenus strictement confidentiels, leur divulgation étant susceptible de porter atteinte aux intérêts stratégiques du Groupe, dans un contexte concurrentiel où les principaux acteurs du secteur ne sont pas nécessairement cotés ou soumis aux mêmes obligations de transparence ;

- objectifs quantitatifs relatifs à l'atteinte de critères **RSE** qui pèsent pour 15 %. Les critères RSE sont les suivants :
  - **réduction émissions CO_2 (5 %) :** engagement *Science Based Targets initiative* (SBTi). Objectif de réduction des émissions de CO_2 des sites industriels, conformément à la trajectoire SBTi validée en 2021, déclinée opérationnellement site par site,
  - **Politique RH/ Sécurité (5 %) :** Taux annuel de fréquence des accidents du travail se décomposant en deux critères**,** chacun pesant **2,5% :**
  - objectif de réduction annuel du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt rapporté au nombre d'heures travaillées (TF1),
  - objectif de réduction annuel du taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt rapporté au nombre d'heures travaillées (TF2),
  - **Éthique et conformité (5 %) :** objectif de conformité sociale de nos filiales situées dans des zones à risque sur le plan du respect des droits humains, avec un focus particulier sur les pays émergents.

Pour 2026, quatre audits sont à nouveau programmés, avec un objectif de conformité maintenu à 90 %.

Les objectifs qualitatifs sont :

- objectifs qualitatifs relatifs à la performance individuelle arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, qui pèsent pour 15 % de sa rémunération variable totale ;
- objectif qualitatif relatif à la performance collective du COMEX qui pèse pour 10 % la rémunération variable totale. L'atteinte de cet objectif est appréciée par le Conseil d'administration.

Avantages en nature

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage de l'ordre de 8 650 euros sur une base annuelle. M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance décès individuelle correspondant à un avantage de 12 136 euros sur une base annuelle.

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage de 43 383 euros sur une base annuelle.

Actions de performance

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir le même niveau d'attribution qu'en 2025, à savoir une attribution de 13 000 actions de performance, conformément au dispositif décrit dans le projet de la 21e résolution soumis à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

La résolution prévoit d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à une attribution d'actions de performance dans la limite de 240 000 actions soit 0,43% du capital social, étant précisé que le nombre d'actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif sera limité à 13 000 actions soit 0,024% du capital social.

Depuis 2024, les actions de performance sont soumises, en sus des critères de performance financière, à des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

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

Ces conditions de performance reposent sur trois critères définis comme suit et inchangés pour 2026 :

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

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

- **Agir pour tous** : pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %) ;

- **Agir pour la planète** : réduction des émissions de CO_2 scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %) ;
- **Agir en *leader* de l'économie circulaire** : augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Les conditions du plan d'actions de performance 2026 seront identiques à celles du plan 2025, notamment concernant les obligations de conservation, de détention en nominatif et interdiction de recourir à des opérations de couverture. L'acquisition définitive ne pourra excéder 100% de l'attribution initiale.

Sort des actions de performance en cas de départ

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

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

Engagements long terme

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2026, décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2026 et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 12 mai 2026, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue depuis le 1er janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

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

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 1 % de la rémunération de référence versée en 2026 (Rémunération fixe 2026 et rémunération variable 2025 versée en 2026). Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

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

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

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé.

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

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire susvisés et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Il continue de bénéficier en sus d'une garantie décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 12 136,76 euros.

Indemnités de départ

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

Engagement de non-concurrence

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

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

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

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

3.5.7 Politique de rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs a été déterminée par le Conseil d'administration en date du 24 février 2026, sur recommandation du Comité Gouvernance et rémunérations.

Cette politique, soumise au vote de l'Assemblée générale, s'inscrit dans la continuité de celle adoptée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Conformément à la 12e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2025, l'enveloppe annuelle maximale globale a été fixée à 1,1 million d'euros par exercice, afin de rester aligné avec les standards de rémunération du marché et de tenir compte du contexte réglementaire évolutif, nécessitant un nombre accru de réunions.

Le Conseil réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2025, a ainsi défini la rémunération des administrateurs, des membres de comité et des présidents de comité comme suit :

- **40 000 €** par administrateur,
- **20 000 €** supplémentaires pour les administrateurs siégeant dans un comité,
- **40 000 €** supplémentaires pour chaque président de comité.

Cette rémunération comprend une **part fixe de 40 %** et une **part variable de 60 %,** calculée en fonction de la participation de chaque administrateur aux réunions du Conseil et des comités, sur la période comprise entre deux Assemblées générales annuelles.

Le versement intervient dans le mois suivant l'Assemblée générale. En cas de départ en cours d'exercice, la rémunération est calculée au prorata du temps effectif de présence.

3.5.8 Rémunération des membres du Comité exécutif

En 2025, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 8 134 000 euros dont 6 482 000 euros en partie fixe et 1 652 000 euros en partie variable (9 451 000 euros en 2024 dont 5 751 000 euros en partie fixe et 3 700 000 euros en partie variable).

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

- la promotion interne de quatre membres du COMEX :
  - M. Patrick Le Corre promu Directeur Général activité Culinaire Professionnelle,
  - M David Jeanson promu Directeur Général Activité de la Maison, du Linge et de la Personne,
  - M. Paul de Jarnac promu Directeur Général Activité Electrique culinaires,
  - M. Stephane Zenadja Directeur Innovation ;
- la nomination d'une nouvelle membre du COMEX :
  - le 1er mars 2025 : Mme Rachel Paget, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ;
- le départ d'une membre du COMEX :
  - Madame Delphine Segura Vaylet, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ;
- l'atteinte à 0% des critères économiques au niveau du périmètre Groupe (contre 101,5 % l'année antérieure).

Rémunération variable annuelle

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

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

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

Au cours de l'exercice 2025, les critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité gouvernance et rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2026. Les niveaux d'atteinte des critères de la performance de la rémunération variable sont détaillés ci-avant dans le paragraphe 3.5.3.2 - *Rémunération 2025 du Directeur Général.*

Les critères quantitatifs, liés à la performance économique du Groupe SEB, représentent 60 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard des objectifs suivants :

- l'évolution du chiffre d'affaires ; et
- l'évolution du Résultat Opérationnel d'Activité.

Les critères qualitatifs, liés à la performance individuelle, représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'objectifs stratégiques spécifiques. Ils permettent notamment de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés en matière d'évolution de l'organisation et du pilotage du Groupe, du déploiement du projet d'entreprise, de l'intégration des dernières acquisitions et des critères RSE tels que décrits en page 99 du présent document.

Actions de performance

Les membres du COMEX bénéficient d'attribution d'actions de performance, selon les mêmes principes et conditions que ceux exposés pour les mandataires sociaux ci-dessus.

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 20 mai 2025 (14e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 77 500 actions de performance aux membres du COMEX au titre de l'exercice 2025 (hors mandataire social).

Avantages en nature

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

Engagements long terme

Engagement de retraite

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

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

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

L'acquisition des droits s'est élevée à 1 % au titre de l'année 2025 compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence (critères économiques de 2024 avec un niveau d'atteinte à 101,5 %, acquisition plafonnée à 100 %).

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent aux membres du COMEX qui remplissent les conditions d'adhésion au dispositif.

Par ailleurs, les autres membres du COMEX sous contrat français continuent de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé lorsqu'ils remplissent les conditions d'adhésion à ce dispositif, tel que décrit ci-avant.

Les autres membres du COMEX sous contrats internationaux (hors France) bénéficient des régimes de retraite locaux dans le respect des législations des pays concernés.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 9)

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012. Le dernier plan d'attribution d'options d'achat d'action a été définitivement soldé le 15 juin 2020.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 10)

Au 31 décembre 2025							
Date d'Assemblée	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Date du Conseil d'administration	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Nombre d'actions consenties	226 500	193 880	200 000	218 360	218 085	253 235	222 890
Dont attribués aux mandataires sociaux	29 000	29 000	27 000	19 500	12 000	13 000	13 000
■ M. Thierry de La Tour d'Artaise [1]	18 000	18 000	18 000	9 000	-	-	-
■ M. Stanislas de Gramont [2]	11 000	11 000	9 000	10 500	12 000	13 000	13 000
Date d'attribution	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Date d'acquisition	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027	22/05/2028
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux	31 900 [3]	31 357 [3]	27 000	14 567	-	-	-
■ M. Thierry de La Tour d'Artaise [1]	19 800 [3]	19 463 [3]	18 000	6 723	-	-	-
■ M. Stanislas de Gramont [2]	12 100 [3]	11 894 [3]	9 000	7 844	-	-	
Échéance de fin de période de conservation	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027	22/05/2028
Conditions de performance	CA et ROPA sur 3 ans	CA et ROPA sur 3 ans	CA et ROPA sur 3 ans	CA et ROPA sur 3 ans	CA et ROPA sur 3 ans	CA et ROPA (80%) et RSE (20%) sur 3 ans	CA et ROPA (80%) et RSE (20%) sur 3 ans
Nombre d'actions annulées ou caduques	-	543	-	4 933	-	-	-
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	**0**	**0**	**0**	**0**	**12 000**	**13 000**	**13 000**

(1) M. Thierry de La Tour d'Artaise était Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2022, il est devenu Président du Conseil d'administration au 1er juillet 2022.
(2) M. Stanislas de Gramont a pris ses fonctions de Directeur Général Délégué le 3 décembre 2018. Il est devenu Directeur Général au 1er juillet 2022.
(3) Compte tenu de l'opération d'attribution gratuite d'actions (1 pour 10) du 3 mars 2021.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2025 (TABLEAU 11)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire [2]		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Thierry de La Tour d'Artaise		X [1]	Liquidé			X		X
M. Stanislas de Gramont		X	Gelé + Nouveau		X		X	

(1) Ce contrat de travail a pris fin avec sa liquidation du fait du départ à la retraite en date du 1er juillet 2022.
(2) Pour les mandataires présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. Ce dispositif continue d'évoluer en fonction de la variation du plafond annuel de la Sécurité sociale et sous condition d'achèvement de carrière au sein du Groupe. Ce dispositif a été liquidé simultanément à la liquidation de fait du régime général du départ à la retraite du PDG en date du 1er juillet 2022. M. Stanislas de Gramont bénéficie pour partie de l'ancien dispositif de retraite supplémentaire et pour partie du nouveau dispositif dit dispositif « L. 137-11-2 à droits acquis » précédemment décrit en page 110 depuis le 1er janvier 2022.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2025

		Acquisitions			Transferts			Cessions
	Fonction	Quantité	Montant	Prix moyen	Quantité	Montant	Prix moyen	
Stanislas DE GRAMONT	Directeur Général	2 063	100 739 €	48,8 €	n/a	n/a	n/a	n/a
William GAIRARD	Administrateur	n/a	n/a	n/a	9 547	812 630 €	85,1 €	n/a
Elizabeth Andréa GAIRARD	Personne liée à William GAIRARD	1 550	76 006 €	49,0 €	n/a	n/a	n/a	n/a
François MIRALLIE	Administrateur	1 000	47 740 €	47,7 €	n/a	n/a	n/a	n/a
Éric RONDOLAT	Administrateur	1 100	91 273 €	83,0 €	n/a	n/a	n/a	n/a

4

Rapport de durabilité

4.1 Informations générales 132

- Base de préparation 132
- Gouvernance 135
- Stratégie et modèle d'affaires 138
- Gestion des impacts, risques et opportunités 146

4.2 Informations environnementales 154

- Changement climatique [E1] 154
- Pollutions [E2] 171
- Ressources en eau [E3] 177
- Utilisation des ressources et économie circulaire [E5] 182
- Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB 191
- Note méthodologique – Informations environnementales 196

4.3 Informations sociales 201

- Personnel de l'entreprise [S1] 201
- Travailleurs de la chaîne de valeur [S2] 221
- Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] 228
- Note méthodologique – Informations sociales 234

4.4 Informations en matière de gouvernance 238

- Conduite des affaires [G1] 238

4.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de durabilité 242

4.6 Plan de vigilance 246

- Gestion des risques d'atteintes graves aux personnes et à l'environnement 246
- Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé, sécurité et sûreté des personnes 251
- Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement 253
- Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements 257
- Pilotage, gouvernance et suivi du déploiement du plan 257
- Table de renvoi du plan de vigilance 258

L'état de durabilité au sens des ESRS est constitué des sections 4.1 à 4.4 du présent chapitre.

4.1 Informations générales

4.1.1 Base de préparation

Deuxième application des ESRS

Les informations en matière de durabilité ont été établies dans le cadre de la deuxième application des exigences légales et réglementaires consécutives à la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) (« Directive CSRD »). La directive de l'Union européenne (directive 2022/2464) sur l'état de durabilité des entreprises (CSRD) telle que transposée en France selon l'ordonnance de transposition n° 2023-1143 du 6 décembre 2023 est applicable de manière obligatoire pour le Groupe à compter du 1er janvier 2024.

Cette deuxième année de mise en œuvre de la Directive CSRD s'inscrit dans un contexte marqué par un niveau d'incertitude encore élevé. Outre celles inhérentes à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes disponibles, plusieurs éléments demeurent en évolution, notamment en raison des ajustements réglementaires, l'absence de pratiques établies notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne en cours d'adaptation.

Dans ce cadre mouvant, le Groupe SEB s'est attaché à appliquer les exigences normatives en vigueur à la date d'établissement de l'état de durabilité. Les informations publiées reposent ainsi sur les meilleures données disponibles, dans les délais impartis.

L'établissement des informations en matière de durabilité a été rendu complexe du fait des difficultés persistantes de collecte de données de marché, notamment au sein de la chaîne de valeur.

Dans certains cas, ces difficultés d'accès à des données fiables nous ont contraints à recourir à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore.

Ces spécificités concernent en particulier :

- l'absence de pratiques de place établies notamment pour approfondir l'analyse des impacts, risques et opportunités sur la chaîne de valeur ;
- des différences de règles de consolidation entre le périmètre de consolidation des informations en matière de durabilité et le périmètre de consolidation financière tels que précisés en paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1] – Périmètre de consolidation* ;
- des limites de périmètre ou des estimations sont opérées au cas par cas sur certaines données (4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1] – Périmètre de consolidation*), notamment les points de données relatifs aux salaires décents, les points de données relatifs aux substances très préoccupantes, la recyclabilité, les matières recyclées et l'éco-*packaging* ;
- des incertitudes qui subsistent concernant notamment les méthodologies permettant d'apprécier la compatibilité ou l'alignement de cibles de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle d'une entreprise avec l'Accord de Paris (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]*).

Dans ce contexte, pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de *reporting* et de communication, dans une démarche d'amélioration continue. Ces évolutions, si elles étaient amenées à se présenter, seront explicitées et justifiées en toute transparence dans les prochains états de durabilité.

De même, certaines estimations pourront être affinées au cours des périodes de *reporting* futures lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles. Certaines méthodes d'estimation pourront également être modifiées ou adaptées en fonction de l'évolution des pratiques habituellement reconnues par la place.

Les dispositifs de contrôle interne du Groupe liés à l'élaboration des informations en matière de durabilité seront progressivement renforcés sur la base de l'expérience acquise au titre des premières périodes de *reporting*.

Notes méthodologiques

En fin de rapport, le Groupe présente aussi les notes méthodologiques (voir section 4.2.6. *Notes méthodologiques – Informations environnementales* et section 4.3.4. *Notes méthodologiques – Informations sociales*) où sont rassemblées les méthodologies utilisées pour les indicateurs de ces deux sections.

4.1.1.1 Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]

L'état de durabilité est préparé conformément à la directive de l'Union européenne (directive 2022/2464) sur l'état de durabilité des entreprises (CSRD) telle que transposée en France selon l'ordonnance de transposition n° 2023-1143 du 6 décembre 2023, ainsi que conformément à la taxonomie européenne selon l'article 8 du règlement 2020/852.

Les informations de cet état de durabilité présentent l'information du Groupe consolidée au 31 décembre 2025 en conformité aux normes européennes applicables en matière d'état de durabilité (ci-après les normes ESRS - *European Sustainability Reporting Standard*).

La période retenue pour le *reporting* annuel des informations en matière de durabilité est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1er janvier au 31 décembre).

Périmètre de consolidation

Conformément aux normes ESRS, l'état de durabilité applique les mêmes périmètres que les états financiers sauf mention contraire explicite.

En particulier, la politique du Groupe est d'intégrer dans le *reporting* extra-financier les nouvelles entités :

- au moment de leur certification ISO 14 001 qui a lieu dans les meilleurs délais ;
- a défaut, à compter du premier exercice financier complet débutant après un délai de deux ans révolus suivant la date d'acquisition.

Au-delà des nouvelles entités non inclues dans le périmètre de consolidation certains indicateurs environnementaux ou sociaux peuvent être non matériels au niveau d'une entité et donc non reportés. Le Groupe s'assure que l'impact cumulatif de la non-consolidation de certains indicateurs environnementaux ou sociaux restent non matériels au niveau consolidé.

Lorsque l'impact de nouvelles entités sur un ou plusieurs indicateurs est jugé non négligeable, le Groupe procède à des estimations de cet impact, lesquelles sont précisées dans les notes méthodologiques « Note méthodologique – Informations environnementales » et « Note méthodologique – Informations sociales ». En outre, en cas d'acquisition d'une entité susceptible d'avoir un impact significatif sur les indicateurs environnementaux ou sociaux, le délai d'intégration serait accéléré et les indicateurs feront l'objet d'estimations en l'absence d'intégration.

VISION SITES PHYSIQUES – « ÉTABLISSEMENTS »

		ESRS E1 – Climat		ESRS E2 – Pollution		ESRS E3 – Eau	ESRS E5 – Économie circulaire	ESRS S1 – Employés		
		Scopes 1 et 2	Scope 3.4	Pollution	Substances	Eau	Flux sortants – déchets	Données RH	Santé sécurité	Formation
Entités légales – scope financier	Sites industriels	X		X	partiel	X	X	X	X	X
	Sites logistiques	X	X				X	X	X	X
	Siège	X				X	X	X	X	X
	Sites tertiaires & locaux commerciaux							X	X	X
	Nouvelle entités	non reporté								

Non applicable ou non matériel

VISION PAR FLUX

		ESRS E1 – climat	ESRS E5 – Économie circulaire
	Flux achats	Scope 3.1	Flux entrants – matériaux recyclés
Entités légales – scope financier	Achats directs	X	X
	Achats indirects	X	
	Achats de produits finis	X	partiel
	Nouvelles entités	non reporté	

Non applicable ou non matériel

		ESRS E1 – Climat	ESRS E5 – Économie circulaire			
	Flux conception produits – *business unit*	Scope 3.11	Recyclabilité des produits	Réparabilité	Éco-*packaging*	Seconde main
Entités légales – scope financier	Articles culinaires	X	partiel		partiel	
	Petit électroménager	X	X	X	partiel	X
	Supor Domestique	X	partiel			
	Marché du café professionnel (PCM [1])	X	partiel		partiel	
	Nouvelles entités	non reporté				

(1) *L'acronyme PCM, pour Professional Coffee Machines, désigne le marché des machines à café professionnelle (hors distributeurs), à destination des restaurateurs, hôteliers...*

Non applicable ou non matériel

À fin 2025, les entités non incluses dans le périmètre de consolidation extra-financier sont les suivantes :

- La San Marco ;
- Forge Adour ;
- Sofilac ;
- La Brigade de Buyer.

La contribution cumulée de ces **acquisitions récentes sur le chiffre d'affaires consolidé n'excède pas 5 %.**

Par **Supor Domestique**, le Groupe entend les activités de ventes de produits sous marque Supor réalisées en Chine.

La contribution de **Supor Domestique au chiffre d'affaires consolidé est de l'ordre de 25 %.**

Les exclusions du périmètre de *reporting* sont mentionnées dans la description de chaque indicateur présenté dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*).

Ces exclusions sont sans impact sur les impacts, risques et opportunités (IRO) définis au niveau du Groupe, toutes les sociétés ayant été appréhendées au sein de l'analyse de double matérialité (DMA).

Le Groupe SEB publie des informations à un niveau consolidé, et a procédé à l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels pour l'ensemble du groupe consolidé.

L'ensemble des déclarations de ce chapitre couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe SEB, amont et aval.

Durant la préparation de l'état de durabilité 2025, les options permettant d'omettre certaines informations relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations [1] ou certaines informations sur les évolutions imminentes et les affaires en cours de négociation (en application de l'article L. 232-6-3 du Code de commerce) n'ont pas été utilisées.

(1) *En application d'ESRS 1 section 7.7 « Informations classifiées et sensibles et informations sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations ».*

4.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]

Horizon temporel

En conformité avec la norme ESRS 1, le Groupe applique les horizons temporels suivants :

- un an, pour le court terme, en cohérence avec les états financiers du Groupe ;
- de deux à cinq ans, pour le moyen terme, en cohérence avec le plan stratégique RSE ;
- au-delà de cinq années, pour le long-terme.

Estimations concernant la chaîne de valeur, sources d'incertitude quant aux estimations

La préparation de certaines informations peut nécessiter l'utilisation d'estimations et hypothèses du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/ internationales (exemple : les accidents du travail), ou de la nature qualitative de certaines données.

La préparation de certaines informations peut nécessiter l'utilisation d'estimations liées à l'appréhension de la chaîne de valeur.

Pour chaque indicateur communiqué sur base d'estimation, les hypothèses et estimations sont précisées dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*) ainsi que les données passées et prévisionnelles, leurs sources et leurs niveaux d'incertitude.

Les estimations significatives, inhérentes à certaines méthodologies de calcul, réalisées par le Groupe, portent principalement sur certains indicateurs concernant l'empreinte carbone (facteurs d'émissions, émissions de GES des fournisseurs, indicateurs liés à l'utilisation des produits sur la chaîne de valeur aval (voir section *4.2.6 Note méthodologique - informations environnementales*).

Changements dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

Lors de la préparation des informations de durabilité au titre de l'exercice 2025, des changements dans la présentation/ préparation ont pu être identifiés et donner lieu à retraitement des informations de l'exercice précédent.

En particulier en 2025, la méthodologie de calcul de l'empreinte carbone du Groupe SEB a été réévaluée.

Les chiffres comparatifs révisés sont présentés en section [E1-6] *Émissions brutes de GES des scopes 1,2 et 3 et émissions totales de GES* de l'ESRS E1.

Ce travail a permis de mettre à jour les méthodologies de calcul d'émissions de gaz à effet de serre (GES) du scope 3.11. Utilisation des produits vendus. Ces modifications apportées ont pour objectifs :

- d'améliorer les méthodologies de calcul en ligne avec les recommandations du *GHG Protocol* ;
- d'assurer la cohérence des référentiels internes et des méthodes de mesure et de calcul au niveau Groupe couvrant toutes les entités du Groupe ; et
- de compléter les données manquantes et corriger les estimations du bilan carbone pour les années 2021 (année de référence) et 2024 pour prendre en compte de nouvelles informations identifiées en 2025, qui n'étaient pas disponibles lorsque le rapport de gestion 2024 a été autorisé pour publication, en lien avec les estimations publiées dans l'état de durabilité 2024 et qui étayent des circonstances qui existaient au cours de cette période.

Publication d'informations issues d'autres actes législatifs ou standards en matière d'informations relatives à la durabilité

Sans objet.

Incorporation d'informations au moyen de renvois

ESRS	Exigence de publication			Sections du Document d'Enregistrement Universel 2024
ESRS GOV-1	21a, b, c, d, e	22a, b, c	23a, b.	3.3 Composition du Conseil d'administration 3.4 Organes de direction du Groupe
ESRS SBM-1	Informations relatives à la description des produits Informations sur les ressources et la création de valeur du modèle d'affaires			1.3.1 *Leadership* et marques fortes 1.2 Secteur d'activité

Utilisation des dispositions devant entrer en vigueur progressivement conformément à l'appendice C d'ESRS 1

Le Groupe a choisi d'adopter, conformément aux ajustements introduits par la loi DDADUE, les mesures de progressivité suivantes :

- **chaîne de valeur** : le Groupe a, en partie, recours aux mesures de progressivité permises concernant les informations quantitatives et qualitatives sur sa chaîne de valeur. Cette déclaration de durabilité peut également s'appuyer sur des estimations pour la publication d'informations concernant la chaîne de valeur amont ou aval du Groupe.

  Ces estimations sont détaillées dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*) ;
- **exigences de publication introduites progressivement** : le Groupe fait le choix d'adopter les mesures de progressivité relatives aux effets financiers attendus des risques liés aux quatre normes ESRS environnementales matérielles (tels que présentés dans le tableau ci-dessous).

ESRS	Exigence de publication	Intitulé de l'exigence de publication
ESRS 2	SBM-1.40b, c	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (ventilation du chiffre d'affaires total par grands secteurs qui relèvent des ESRS)
ESRS 2	SBM-3.48e	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
ESRS E1	E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transitions matériels et des opportunités potentielles liés au changement climatique
ESRS E2	E2-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution
ESRS E3	E3-5	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines
ESRS E5	E5-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
ESRS S1	S1-11	Protection sociale

4.1.2 Gouvernance

4.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-1]

Composition et diversité des membres des organes d'administration et de direction

Le mode de gouvernance du Groupe SEB est une gouvernance à Conseil d'administration avec une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et des enjeux de durabilité pleinement intégrés à tous les niveaux de gouvernance et de direction.

Le Comité de Direction Générale, dont la mission est de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions, supervise l'exécution de la stratégie RSE et de la CSRD. Il est soutenu par la création d'un Comité de pilotage RSE supervisant la mise en œuvre et l'exécution de l'ambition et de la CSRD. Ce Comité de pilotage RSE le consulte dans la définition des cibles associées aux IRO et l'informe de la réalisation de ces cibles.

Le rôle du Conseil d'administration est de déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social. Il est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans des domaines spécifiques à qui il attribue un rôle et une responsabilité en matière de durabilité :

- le Comité audit et conformité examine le projet d'état de durabilité. Dans le cadre de la conduite des affaires, il examine les dispositifs mis en place par le Groupe en matière de conformité et de prévention de la fraude et de la corruption, ainsi que les programmes de formation et d'audit destinés à en garantir le respect, et procède à toute évaluation utile en formulant, le cas échéant, les recommandations appropriées. L'ensemble des IRO matériels ont été traités par le Comité audit et conformité dans le cadre de mise en œuvre de la CSRD ;
- le Comité gouvernance et rémunérations définit et met en œuvre les mécanismes d'incitation de la rémunération liés aux enjeux de durabilité ;
- le Comité stratégique et RSE créé en juillet 2022 examine et revoit la politique de Développement Durable et de RSE du Groupe, ses objectifs et ses réalisations, les critères retenus et les moyens de mesures de la performance extra-financière du Groupe. Il formule toutes recommandations et toute évolution au Conseil. Il est également responsable de la surveillance des impacts, risques et opportunités, il veille à la mise en œuvre des politiques, des plans d'action et des ressources nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés. L'ensemble des IRO matériels ont été traités par le Comité stratégique et RSE dans le cadre de la définition de l'ambition 2024-2030 ;
- le Comité audit et conformité s'est réuni cinq fois en 2025. Le Comité stratégique et RSE s'est réuni trois fois en 2025. Le comité de gouvernance et rémunérations s'est réuni trois fois en 2025.

Le détail de la composition du Conseil d'administration ainsi que celle du Comité de Direction Générale du Groupe SEB, sont respectivement présentés dans les parties 3.3 *Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration* et 3.4 *Organes de direction du Groupe* du chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise* du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les informations suivantes concernant la diversité des membres du Conseil d'administration et de direction sont présentées dans les parties :

- « Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2025 » : l'expérience des membres des organes de gouvernance ;
- « Principes généraux relatifs à la composition du Conseil d'administration » : (i) le nombre de membres exécutifs et non exécutifs, la représentation des salariés et des autres travailleurs, et (ii) le pourcentage d'administrateurs indépendants ;
- « Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et représentation équilibrée des femmes et des hommes » : le pourcentage par genre et les autres aspects de la diversité dont tient compte le Groupe.

Implication des organes d'administration et de direction dans la supervision du processus de gestion des impacts, risques et opportunités

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉS

- **Stratégie et RSE** — approuve la stratégie RSE
- **Gouvernance et rémunération** — définit et surveille les incitations RSE
- **Audit et conformité** — examine les informations non financières

DIRECTION

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE
supervise l'exécution de la stratégie RSE et le *reporting* CSRD

COMITÉ DE PILOTAGE RSE
supervise la mise en œuvre et l'exécution de l'ambition et du *reporting* CSRD

GOUVERNANCE TRANSVERSALE

Directions métiers	Responsable de l'atteinte des objectifs transversaux (y compris le climat, les ressources et l'économie circulaire).
Équipe de développement durable	Responsable des lignes directrices, du soutien à la mise en œuvre et du suivi des réalisations et du *reporting*.
Fonction financière	Assure l'exactitude des données extra-financières et leur cohérence avec les données financières.
Fonction informatique	Gère la mise en œuvre des outils RSE nécessaires pour mesurer, surveiller, rapporter et auditer la performance extra-financière.

Expertise et compétences des organes d'administration et de direction

Au 1er trimestre 2024, les membres du Conseil d'administration ont suivi une formation sur les dernières évolutions en matière de durabilité, avec un focus sur la réglementation CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Cette formation, organisée par un intervenant extérieur avec la participation de la Direction du Développement Durable du Groupe, a présenté les nouvelles obligations de *reporting* liées à la CSRD ainsi que les missions et responsabilités du Conseil, du Comité audit et conformité, et du Comité stratégique et RSE.

En 2025, aucune formation complémentaire n'a été jugée nécessaire, aucune évolution réglementaire significative n'étant intervenue depuis la session de 2024. Le niveau de sensibilisation et d'information des administrateurs est ainsi resté aligné avec les dernières dispositions connues.

Le lien entre les compétences et l'expertise en matière de durabilité et les IRO matériels et l'expertise dans les questions relatives à la conduite des affaires est détaillée dans la matrice de compétences dans la partie 3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration du chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise*.

4.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction, de surveillance du Groupe et les enjeux de durabilité traitées par ces organes [GOV-2]

Les organes d'administration, de direction sont informés de l'ensemble des impacts risques et opportunités lors de la présentation annuelle au Comité d'audit et compte-rendu par la Présidente du Comité d'audit au Conseil d'administration.

4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation [GOV-3]

Depuis 2019, le Groupe a mis en place des systèmes de rémunération liés à l'atteinte des objectifs de durabilité à court terme, auxquels se sont ajoutés des objectifs long terme en 2024. La performance en matière de durabilité représente 15 % de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux et se décline en quatre objectifs :

Objectifs	Pondération
Réduction de la consommation énergétique (électricité et gaz) des sites de production du Groupe *(kWh/unité produite)*	2,5 %
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (scopes 1 et 2) *(en valeur absolue tCO_2eq vs 2021)*	2,5 %
Réduction annuelle du taux d'accidents du travail intérimaires compris (« LTIR ») au niveau mondial pour tous les établissements du Groupe (sites de production, entrepôts, bureaux)	5 %
Conformité éthique, sociale et environnementale des filiales situées dans des pays à risques (audits Intertek)	5 %

Depuis 2024, des critères à long terme alignés avec les nouveaux engagements RSE se sont ajoutés aux critères court terme, et représentent 20 % de la rémunération long terme.

Les plans de rémunération à long terme s'étendent sur une période de trois ans, à l'issue de laquelle leur réalisation sera évaluée par rapport aux objectifs fixés. Les cibles intermédiaires établies sont alignées sur les objectifs à horizon 2030 pour chacun des critères.

Objectifs	Pondération
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (scopes 1 et 2)	5 %
Augmentation du % de matériaux recyclés dans les matériaux et les emballages	10 %
Pourcentage de femmes occupant des postes clés	5 %

Concernant les considérations liées au climat dans la mesure de la performance en matière de durabilité pour les incitations à court et à long terme des membres du Comité exécutif :

- la performance RSE représente 15 % du plan d'incitation à court terme et est basée sur quatre objectifs quantifiables dont 5 % liés au climat ;
- la performance RSE représente 20 % du plan d'incitation à long terme de la Direction et est basée sur trois objectifs quantifiables dont l'un est lié à la diminution des émissions de carbone (représentant 5 % du plan) et l'autre est lié au pourcentage de matériaux et d'emballages recyclés dans les produits du Groupe, directement lié à la réduction de l'empreinte carbone des achats (et représentant 10 % du plan).

Les plans de rémunération long terme pour les dirigeants obéissent aux principes généraux applicables à tous les cadres supérieurs du Groupe. Ces critères sont analysés et discutés chaque année par le Comité de gouvernance et de rémunérations, qui s'appuie régulièrement sur des études de pratiques identifiées dans des entreprises comparables menées par des consultants externes. Le Conseil d'administration fixe les critères et s'assure qu'ils constituent un mécanisme d'incitation intrinsèquement lié à la performance et à la stratégie du Groupe. L'objectif est d'intégrer la performance non financière du Groupe dans toutes les activités et à tous les niveaux de l'entreprise, dans le cadre d'une approche globale de création de valeur.

4.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable [GOV-4]

La table de correspondance ci-dessous présente dans quelles parties l'état de durabilité rend compte de la mise en œuvre des principaux aspects et étapes du processus de vigilance raisonnable, afin de permettre d'appréhender ses pratiques réelles en matière de vigilance raisonnable.

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration relative à la durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	4.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance 4.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	4.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	4.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	4.6.6 Table de renvoi du plan de vigilance

4.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]

Depuis 2002, le Groupe SEB s'attache à rendre compte de sa performance en matière sociale, sociétale et environnementale. Pour cela, il a mis en place un ensemble d'indicateurs de suivi et une méthodologie de *reporting* qu'il améliore régulièrement dans une démarche de progrès. Ces indicateurs et cette méthodologie sont décrits dans un document interne intitulé « Processus de *reporting* des indicateurs de pilotage de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

L'analyse des risques établis dans le chapitre 2 *Facteurs et gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel détaille et inclut les risques environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance. Enfin, l'analyse de double matérialité complète ce dispositif d'identification et de maîtrise des risques.

Au sein de son contrôle interne, le Groupe a mis en place des contrôles relatifs à la CSRD dès l'exercice 2024 et qui se sont renforcés en 2025. Ces contrôles visent notamment à :

- s'assurer que l'analyse de double matérialité a été réalisée, documentée, mise à jour et revue dans le cadre de structures de gouvernance appropriées ;
- s'assurer que les points de données ESG soient complets et exacts, en s'appuyant notamment sur une cartographie développée en interne de l'ensemble ses indicateurs ESG ;
- veiller à ce que les données collectées via des outils pour le Rapport ESG soient exactes et complètes ;
- impliquer directement les fonctions finance dans la vérification de certaines données environnementale liées à de la donnée financière (consommation d'électricité, d'eau, de gaz).

4.1.3 Stratégie et modèle d'affaires

4.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur [SBM-1]

Le Groupe SEB est présent historiquement sur le marché du Petit Équipement Domestique (PED) qui regroupe le petit électroménager et les articles culinaires et ustensiles de cuisine, où il occupe une position de *leadership*. Il est par ailleurs présent sur le marché Professionnel depuis 2016, étant *leader* mondial en café professionnel (hors distributeurs automatiques).

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe s'appuie sur un modèle de création de valeur fondé sur les forces développées au fil du temps, sur un savoir-faire reconnu en matière de croissance externe et sur son engagement en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (voir section *1.3 Stratégie et création de valeur*) .

Une approche stratégique ancrée sur l'innovation durable

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

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

L'innovation est depuis toujours un pilier majeur de la stratégie du Groupe, qui s'appuie sur sa compréhension fine des besoins des consommateurs pour simplifier leur vie quotidienne, la rendre plus agréable, et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde. Les enjeux durables sont les éléments moteurs de cette dynamique dont l'objectif est de créer des produits et des services que les consommateurs pourront utiliser en toute simplicité et en toute sécurité ainsi que des solutions qui les aideront à adopter une alimentation savoureuse, plus saine et à mieux vivre chez eux, tout en limitant l'impact sur la planète.

Cette stratégie basée sur l'innovation s'inscrit donc dans une démarche de durabilité sur l'ensemble du cycle de vie :

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

L'ensemble de ces thématiques est traité dans le reste de ce chapitre aux sections ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*, ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*, et ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux*.

La stratégie générale du Groupe est présentée dans la section 1.3 *Stratégie et création de valeur*.

Des marques engagées

Le Groupe est présent dans huit grandes familles de produits Grand Public (articles culinaires et ustensiles, cuisson électrique, préparation des boissons, préparation des aliments, soin du linge, entretien des sols, confort domestique et soin de la personne). Au-delà du Grand Public, le Groupe est également présent sur le secteur Professionnel, en particulier sur le café Professionnel.

Chacune des marques est pleinement engagée dans la sensibilisation des consommateurs en matière de durabilité en proposant des offres de produits et de services alignées sur les enjeux durables : alimentation saine, qualité de l'air, réparabilité, recyclabilité et inclusivité des produits.

Au-delà du produit, l'innovation se matérialise désormais au travers de solutions comprenant des services associés.

L'offre de produits et services du Groupe SEB ainsi que ses principaux marchés et groupes de clients sont présentés respectivement au paragraphe 1.3.1 *Leadership et marques fortes* de la section 1.3 *Stratégie et création de valeur* et en section 1.2 *Secteur d'activité du chapitre 1 Présentation du Groupe* du présent document.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE SALARIÉS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Pays	Nombre de salariés (effectif)	% du nombre total de salariés du Groupe
France	6 499	20 %
Allemagne	4 236	13 %
Chine	10 380	33 %
Autres	10 741	34 %

4.1.3.1.1 Présentation du modèle d'affaires du Groupe

Le modèle d'affaires qui a servi la croissance de l'activité ces 50 dernières années repose sur : des marques *leaders*, fortes et complémentaires ; une présence globale et diversifiée ; une large couverture catégorielle portée par l'innovation ; une exécution commerciale efficace ; la compétitivité de notre dispositif industriel. Avec la croissance externe comme catalyseur puissant et la durabilité comme pilier fondamental.

4.1.3.1.2 Présentation de la chaîne de valeur

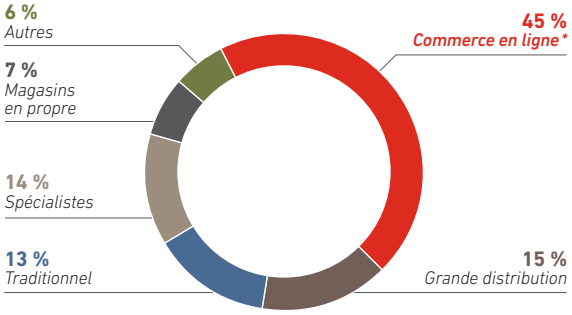
Le Groupe SEB s'appuie sur une chaîne de valeur solide et intégrée, qui lui permet de concevoir, produire et distribuer ses produits de manière efficace. Son modèle repose sur une production en grande partie internalisée, une innovation continue et une distribution multicanale adaptée aux évolutions du marché.

En amont, il sélectionne ses fournisseurs de matières premières et composants, principalement en Europe et en Asie. La production s'appuie sur 47 sites industriels dans 14 pays, garantissant flexibilité et maîtrise des coûts. En aval, il déploie une distribution omnicanale, alliant grandes enseignes, spécialistes, *e-commerce* et magasins propres, tout en s'engageant dans la réparabilité et l'économie circulaire.

Dans son écosystème, le Groupe SEB interagit avec plusieurs acteurs clés :

- fournisseurs : essentiellement en Europe et en Asie, avec une production en partie internalisée. Le Groupe SEB est lié par des relations d'affaires à plus de 25 000 fournisseurs dans le monde en relation contractuelle directe (rang 1) répartis en trois grands domaines d'achats : achats directs, indirect et achats de produits finis ;
  - **les achats de production ou achats directs, qui couvrent les besoins** en matières premières (dont métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages, etc.) et en composants (dont pièces, sous-ensembles, etc.) pour les produits fabriqués dans les sites du Groupe. **Cette catégorie regroupe plus de 4 000 fournisseurs**,
  - **les achats indirects, hors production**, couvrent un spectre de dépenses très large qui englobe, entre autres, marketing, transports et logistique, investissements, prestations, systèmes d'information, voyages et déplacements, flotte automobile et frais généraux et un périmètre international de plus en plus vaste. **Cette catégorie regroupe plus de 20 000 fournisseurs**,
  - **les achats de produits finis « sourcés ». Cette catégorie regroupe** plus de 1 000 fournisseurs, principalement en Asie.

CLIENTS ET DISTRIBUTION : PLUS DE 2 000 PARTENAIRES, ALLANT DES GRANDES SURFACES AUX SPÉCIALISTES ET PLATEFORMES EN LIGNE



Pure players, DTC et Click & Mortar (estimations Groupe au 31 décembre 2025).

UTILISATEURS FINAUX : GRAND PUBLIC ET PROFESSIONNELS (RESTAURATION, HÔTELLERIE, CAFÉS

AMONT

FOURNISSEURS

- **Matières premières (extraction)**
  - Aluminium
  - Plastiques
  - Métaux précieux / Circuits électroniques / électriques
  - Papier/carton/ packaging
- **Achats de produits finis/sourcés**
- **Achats indirects (prestations de service)**
- **Transport amont**
- **Achat de matières premières recyclées**

impacts

(−)

Émissions GES
15 % (1)

- Utilisation de ressources vierges / épuisement des ressources
- Pollution de nos fournisseurs
- Impacts sur les travailleurs de la chaine de valeur

(+)

Utilisation de matériaux recyclés

OPÉRATIONS PROPRES

USINES SEB (47 sites industriels) / FILIALES COMMERCIALES / SITES TERTIAIRES

- **Opérations industrielles**
- **Efficacité énergétique des opérations**
  - Outil industriel
  - Monitoring de l'énergie (DSM)
- **Utilisation d'énergies renouvelables**
- **Employés**
  - Respect des droits fondamentaux des employés
  - Santé & Sécurité
  - Egalité de traitement et égalité des chances
  - Diversité
  - Développement du capital humain
  - Corruption
  - Lanceurs d'alerte

impacts

(−)

Émissions GES
1 % (1)

- Pollution et déchets industriels
- Ressources hydriques

(+)

Éco-conception des produits

Réparabilité des produits

AVAL

TRANSPORTS / DISTRIBUTEURS / CONSOMMATEURS

- **Transport aval**
- **Utilisation des produits**
  - Consommation d'energie
  - Sécurité des produits pour le consommateur
  - Marketing responsable
- **Fin de vie des produits**
  - Incinération, mise en décharge
  - Pollution
  - Recyclage

impacts

(−)

Émissions GES
84 % (1)

- Déchets des produits en fin de vie

(+)

Pratiques de marketing responsables

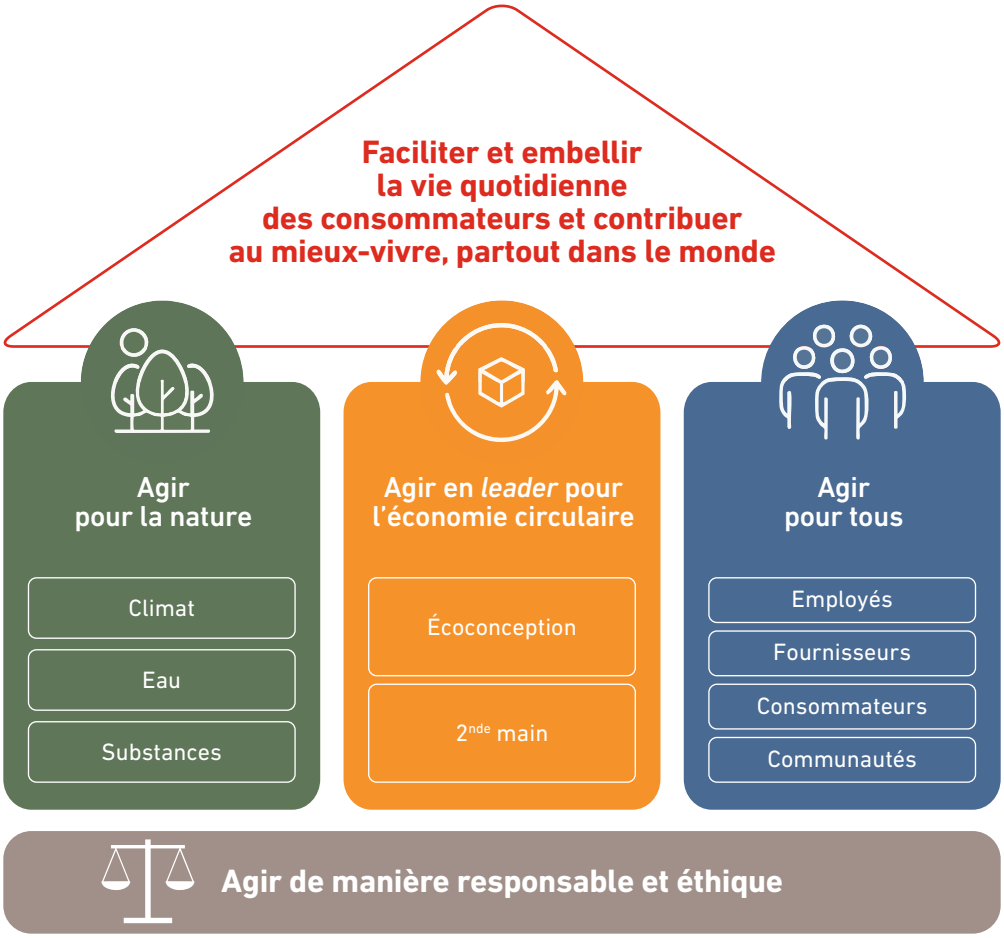
(1) Total des emissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

4.1.3.1.3 L'ambition RSE 2024-2030 : contribuer à un futur plus durable

Le 12 décembre 2024, le Groupe SEB a dévoilé sa nouvelle feuille de route RSE pour 2024-2030. Ce programme qui s'inscrit pleinement dans la stratégie de croissance du Groupe, vise à poursuivre et accélérer l'engagement du Groupe en faveur du Développement Durable.

L'ambition RSE 2024-2030 repose sur quatre piliers fondamentaux et complémentaires qui reflètent les valeurs profondes du Groupe et couvrent des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

AMBITION RSE 2024-2030 :
4 PILIERS AU SERVICE DE NOTRE MISSION



Agir pour la nature

Le Groupe poursuit ses efforts transverses pour réduire les impacts de ses activités sur l'environnement et les ressources naturelles. Ses objectifs en la matière concernent trois grandes priorités :

- la réduction de ses émissions de GES selon une trajectoire compatible avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*) ;
- la réduction de la consommation d'eau (prélèvements) de ses sites (voir section ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*) ;
- un système de gestion des substances et matériaux qui entrent dans la composition de ses produits permettant de détecter tout risque associé (voir sections ESRS E2 4.2.2 *Pollutions* et ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*).

Agir en tant que *leader* de l'économie circulaire

Le Groupe ambitionne de maintenir sa position de *leader* et de pionnier en matière d'économie circulaire et d'éco-conception, tout en investissant dans les trois phases : réduire, réutiliser et recycler (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et Économie circulaire* pour le détail et la définition de l'éco-conception).

Agir pour tous

Le Groupe ambitionne d'être un acteur inclusif et responsable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et envers toutes ses parties prenantes affectées :

- personnel : promotion de la diversité, de l'inclusion et du bien-être au travail, réduction des accidents du travail et féminisation des postes de direction (voir section ESRS S1 4.3.1 *Personnel de l'entreprise*) ;
- fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur : renforcement de la politique d'achats responsables, accompagnement des fournisseurs dans l'adoption de pratiques environnementales et sociales exigeantes, et mise en œuvre d'un plan ESG pour près de 500 fournisseurs stratégiques (voir section ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*) ;
- consommateurs et utilisateurs finaux : encouragement des habitudes alimentaires saines et durables, et innovation pour répondre aux besoins mondiaux (voir section ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux*) ;
- communautés et société civile : poursuite des initiatives de mécénat social, notamment dans la lutte contre l'exclusion et l'accès à l'éducation et à l'alimentation.

Enfin, le pilier « Agir de manière éthique et responsable » constitue une priorité absolue pour le Groupe. Cet engagement imprègne l'ensemble de ses politiques et représente le socle de sa démarche RSE.

À travers ces nouvelles initiatives, et conformément à son engagement historique, le Groupe s'engage à accélérer la réduction de son empreinte environnementale et à renforcer son impact social et sociétal en agissant sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

4.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2]

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes concernées par son activité. Au fil des années, il a élaboré différents modes de dialogues spécifiques à ces populations pour assurer la bonne compréhension de leurs points de vue et intérêts et leur prise en compte dans la conduite de ses choix stratégiques.

Dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route de la nouvelle ambition RSE 2024-2030, le Groupe a communiqué avec ses parties prenantes dans l'optique d'une meilleure compréhension et d'un enrichissement mutuel.

Le Groupe a identifié dix catégories de parties prenantes et adapte ses modalités de communication et de dialogue à leurs spécificités. Le tableau ci-dessous présente, pour chaque catégorie, les formes privilégiées d'échanges ainsi que leurs finalités générales.

Parties prenantes	Modes de communication/dialogue	Finalités des échanges
Personnel du Groupe Salariés et non-salariés assimilés	Site intranet, livret d'accueil, actions de communication internes, journaux de site, entretiens annuels d'appréciation (EAA), baromètre social (*Great Place to Work®*), Codes de conduite, Code éthique, documents (Valeurs et pratiques de management…), mécanisme d'alerte	Recueillir les attentes du personnel, et remarques des salariés (en lien avec les modes de dialogues descendants), développer une offre de formation adaptée, assurer la diffusion et la compréhension des valeurs du Groupe
Étudiants et jeunes diplômés	Site internet, site carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres…	Développer la visibilité du Groupe pour attirer et élargir son vivier de jeunes talents
Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, intranet dédié, signature d'accords collectifs…	Fournir des conditions de travail adéquates partout dans le monde dans le respect de l'égalité de traitement et des droits fondamentaux
Consommateurs et utilisateurs finaux	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, communications médias et hors médias, études sur les priorités des consommateurs, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs, panels de consommateurs, Centre d'excellence « Connaissance des consommateurs », mécanisme d'alerte	Suivre l'évolution des besoins des consommateurs, des tendances sociétales et des modes de vie Développer des produits inclusifs et sûrs facilitant des habitudes saines et durables
Fournisseurs et sous-traitants	Échanges avec les équipes Achats, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via une plateforme, audits sociaux et environnementaux, mécanisme d'alerte…	Évaluer la performance environnementale, éthique et sociale des partenaires commerciaux, notamment le respect des droits des travailleurs de la chaîne de valeur
Clients Distributeurs	Rendez-vous et opérations commerciales, partenariats et plans d'actions pluriannuels, Code éthique, mécanisme d'alerte…	Évaluer la satisfaction de nos clients, échanger sur nos pratiques environnementales, contribuer à l'atteinte de leurs propres objectifs RSE
Pouvoirs publics*	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité…	Faire remonter aux autorités les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe
Actionnaires	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel (DEU), Assemblée générale, site internet, webzine, réunions d'information…	Fidéliser les actionnaires et satisfaire leurs exigences en termes de rentabilité et de performance
Acteurs financiers et extra-financiers Analystes financiers, investisseurs institutionnels, banques, agences de notation…	Communiqués de presse, Document d'Enregistrement Universel, site internet, réunions plénières, roadshows y compris ISR, rendez-vous ponctuels, Journées investisseurs, réponses aux questionnaires, Communication de progrès relative au Pacte mondial ONU…	S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de performance financière et extra-financière attendues par le marché
Associations professionnelles APPLiA, Gifam, UIMM, SYNETAM, MEDEF, AFEP, Demeter, Ecosystem, FIEEC et autres organismes…	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance…	Apporter la contribution du Groupe au débat et fournir aux différentes autorités, tous les éléments en main pour prendre la meilleure décision au regard de l'objectif poursuivi et des attentes des différentes parties prenantes
Société civile ONG, associations, communautés, élus locaux	Document d'enregistrement universel, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage, Communication de progrès relative au Pacte mondial ONU…	Encourager et harmoniser les engagements philanthropiques des différentes filiales, animer les actions de solidarité (actions non liées à des enjeux matériels dans le cadre de la CSRD)

« Dans le cadre de sa participation à des groupes de travail, le Groupe est inscrit au Répertoire français des représentants d'intérêts (RRI – HATVP) ainsi qu'au Registre européen de transparence (EU-TR), qui ont pour objectif d'assurer la publicité et la traçabilité des interactions avec les pouvoirs publics. »

La consultation des parties prenantes, un processus d'amélioration continue

Les parties prenantes externes ont été intégrées dans l'évaluation de la matérialité d'impact indirectement via des bases de données externes (ENCORE, SHDB), voir le paragraphe 4.1.4.1.2 *Approche générale* de la section 4.1.4.1 *Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]*.

En 2025 le Groupe a consulté deux typologies de parties prenantes sur son analyse de double matérialité :

- il a consulté ses représentants du personnel dans le cadre de son Comité Groupe France ; et
- il a engagé une première consultation avec un distributeur sur ses enjeux de durabilité.

Ces consultations n'ont pas amené a une modification de ses enjeux matériels.

Le personnel, les travailleurs de la chaîne de valeur et les consommateurs finaux constituent un groupe clé de parties prenantes affectées, la manière dont le Groupe tient compte de leurs intérêts, leur point de vue et leurs droits sont décrits respectivement dans les sections ESRS S1 4.3.1 *Personnel de l'entreprise*, ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*, ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux* et la section ESRS S1 4.3.1.3.1 *Dialogue social, couverture sociale et politique de rémunération*.

4.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par le Groupe SEB a permis d'identifier 35 impacts, risques et opportunités matériels présentés dans le tableau suivant.

Impacts, risques, opportunités		Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
		CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)				
		ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE				
Risque	Risque physique – Continuité de l'activité	Arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique.	**OO**	MT/LT	Stratégie	4.2.1
Risque	Risque de transition – Coût des achats	Augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport maritime et les matières premières.	**VC**	MT/LT	Stratégie	
Opportunité	Opportunités relatives à l'adaptation au changement climatique	Augmentation de la part de marché relative aux produits bas carbone (label éco-design, économie d'énergie) et aux appareils de refroidissement de l'air.	**OO/VC**	MT/LT	Stratégie	
		ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE				
Impact négatif	Émissions de GES	Gaz à effet de serre émis tout au long de la chaîne de valeur incluant les achats de matières et de composants, la fabrication des produits, leur transport, leur utilisation par le consommateur et leur fin de vie.	**OO/VC**	MT/LT	Activités	
		POLLUTION (E2)				
		POLLUTION DE L'AIR, DES EAUX ET DES SOLS				
Impact négatif	Pollutions liées aux opérations du Groupe et/ou sa chaîne de valeur	Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites du Groupe et/ou sur les sites de fabrication des fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur - notamment en lien avec la production et de la transformation des métaux.	**OO/VC**	MT	Activités	4.2.2
		SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES				
Impact négatif potentiel	Pollutions liées aux substances préoccupantes	Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés à l'utilisation de ces substances dans les processus de production des sites de fabrication du Groupe et/ou liés à l'utilisation de ces substances par les fournisseurs du Groupe.	**OO/VC**	MT	Activités	
Risque	Risque de transition réglementaire	Risques réglementaires associés à l'interdiction de l'utilisation de certaines substances dans la chaîne de valeur comme sur le périmètre direct.	**OO/VC**	MT	Stratégie	

Impacts, risques, opportunités		Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES (E3)						
EAU						
Impact négatif	Impact sur les ressources hydriques	Perturbation des eaux causée par les prélèvements et les évacuations des eaux.	**OO/VC**	MT	Activités	4.2.3
Risque	Risque de pénurie en eau pour les opérations industrielles du Groupe	Risque sur la continuité des activités des sites industriels ou des fournisseurs situés dans des zones de stress hydrique.	**OO/VC**	MT	Stratégie	
ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)						
ÉCO-CONCEPTION						
Impact positif	Produits éco-conçus	Dès le début du processus de développement produit, la démarche d'éco-conception des produits et des emballages vise à réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.	**OO/VC**	MT	Stratégie	4.2.4
Opportunité	Produits éco-conçus	Opportunité commerciale liée aux produits éco-conçus.	**OO**	MT	Stratégie	
MATÉRIAUX						
Impact négatif	Utilisation de matériaux vierges dans les opérations	L'utilisation de matières premières vierges pour la production de biens contribue à l'épuisement des ressources et intensifie la pression sur celles-ci.	**UVC**	MT	Activités	
Risque	Coûts/ disponibilité des matériaux et composants	L'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières.	**UVC**	MT	Activités	
USAGES						
Opportunité	Réparabilité des produits	Les services de réparabilité proposés par le Groupe pourraient lui permettre d'augmenter ses parts de marché.	**OO, DVC**	MT	Stratégie	
Opportunité	Seconde main	La seconde main est une opportunité pour le Groupe d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.	**OO, DVC**	MT	Stratégie	
Impact positif	Réduction des matériaux vierges utilisés dans le cadre de la réparation ou de la vente d'occasion de nos produits	La réparation ou la revente de produits d'occasion limite le nombre de nouveaux produits fabriqués, et donc les ressources vierges en amont qui y sont associées.	**VC**	MT	Stratégie	
DÉCHETS						
Impact négatif	Déchets générés lors des opérations	Génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	**OO**	MT	Activités	
Impact négatif	Génération de déchets en fin de vie des produits	Contribution à la génération de déchets, y compris des déchets dangereux, dont certains ne peuvent pas être recyclés ou valorisés.	**DVC**	MT	Activités	
Opportunité	Filière de collecte des articles culinaires	Création d'une filière de collecte de poêles et casseroles pour le recyclage de l'aluminium en boucle fermée.	**OO, DVC**	MT	Stratégie	

Impacts, risques, opportunités		Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)						
CONDITIONS DE TRAVAIL						
Impact négatif potentiel	Conditions de travail (excl. Santé et sécurité)	Forte présence dans des pays où le manque de règlementation concernant les conditions de travail représente un risque relativement élevé.	**OO**	MT	Activités	4.3.1
Impact négatif	Santé et sécurité	Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes. Avec près de 32 000 employés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories d'employés (sur site, en magasin, au siège, etc.). Par ailleurs, avec 47 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émissions polluantes) qui peuvent affecter la santé de ses salariés.	**OO**	MT	Activités	
Risque	Santé et sécurité	En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur : ■ la continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production ; ■ l'aspect financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production.	**OO**	MT	Activités	
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS						
Impact négatif potentiel	Égalité de traitement et égalité des chances	Forte présence dans des pays où l'égalité de traitement et l'égalité des chances ne sont pas toujours garanties.	**OO**	MT	Activités	
Risque	Développement du capital humain	Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement vrai dans certaines zones géographiques ou dans certains domaines d'expertise.	**OO**	MT	Stratégie	
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX						
Impact négatif potentiel	Personnel de l'entreprise – Respect des droits fondamentaux des employés	Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.	**OO**	MT	Activités	
TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)						
CONDITIONS DE TRAVAIL						
Impact négatif potentiel	Conditions de travail dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.	**VC**	MT	Activités	4.3.2
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS						
Impact négatif potentiel	Égalité de traitement et égalité des chances dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cela peut concerner les problématiques d'égalité de genre et d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, l'emploi et l'inclusion des personnes handicapées et la diversité.	**VC**	MT	Activités	
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX						
Impact négatif potentiel	Respect des droits fondamentaux dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux droits fondamentaux. Cela peut concerner les problématiques de travail forcé et de travail des enfants.	**VC**	MT	Activités	

Impacts, risques, opportunités		Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX (S4)						
SÉCURITÉ DES PRODUITS ET PROTECTION DES UTILISATEURS FINAUX – Y COMPRIS LES ENFANTS						
Risque	Qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux	La responsabilité du Groupe pourrait être engagée ou l'image de ses marques pourrait être ternie. Le Groupe s'expose aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produit peut être nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts.	**DVC**	MT	Activités	4.3.3
Impact négatif potentiel	Qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux	La qualité des produits et la sécurité des consommateurs sont des priorités pour le Groupe. Pour autant il ne peut être exclu qu'un utilisateur soit blessé par un dysfonctionnement d'un produit ou une utilisation inappropriée.	**DVC**	MT	Activités	
IMPACT POSITIF ET CHANGEMENT DANS LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS (Y COMPRIS LA COMMUNICATION ET LES PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLES, LA NUTRITION)						
Opportunité	Pratiques de marketing responsables	Un avantage concurrentiel pourrait être obtenu grâce à une stratégie de marketing durable, basée sur des produits répondant à des critères d'éco-conception (réparabilité, efficacité énergétique, matériaux recyclés...) et sur des solutions innovantes pour répondre aux attentes de nutrition saine.	**DVC**	MT	Stratégie	
Impact positif	Pratiques de marketing responsables	Impact positif lié au changement de comportement des consommateurs qui achètent des produits éco-conçus et adoptent des pratiques culinaires saines.	**DVC**	MT	Stratégie	
CONDUITE DES AFFAIRES (G1)						
CORRUPTION ET VERSEMENT DE POTS-DE-VIN						
Risque	Anti-trust et corruption	Risques d'infractions aux lois antitrust et/ou de corruption qui pourraient entraîner des amendes potentielles pour non-conformité et des actions en justice significatives.	**OO/VC**	MT	Activités	4.4.1
Impact négatif potentiel	Anti-trust et corruption	Impact négatif potentiel entrainé par d'éventuels cas de corruption liés notamment à l'empreinte géographique des fournisseurs du Groupe.	**OO/UVC**	MT	Activités	
PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE						
Risque	Protection des lanceurs d'alerte	Risque de non-conformité et/ou risque d'insuffisances de sa politique de protection des lanceurs d'alerte.	**VC/OO**	MT	Stratégie	

Légende :
OO *: Opération propres - Own operations)*
DVC *: Chaîne de valeur aval - Downstream value chain (UVC)*
L'ensemble des IROs concernent l'ensemble des activités du Groupe.
UVC *: Chaîne de valeur amont - Upstream value chain (UVC)*
VC *: Chaîne de valeur (upstream et downstream)*

Les politiques et les plans d'actions que le Groupe met en œuvre pour répondre à ces impacts, risques et opportunités, sont détaillés dans les sections dédiées à chaque norme ESRS thématique.

Résilience de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe au regard des impacts et risques matériels

Les principaux risques bruts relatifs à la résilience identifiée au cours de l'analyse de double matérialité menée en accord avec la méthodologie CSRD sont les suivants :

- adaptation au changement climatique : le risque que le Groupe SEB néglige de se préparer aux effets défavorables du changement climatique par des actions visant à prévenir ou à minimiser adéquatement les dommages que ceux-ci pourraient lui causer (et notamment les risques de transition et les risques physiques) ;
- conformité : le risque pour le Groupe SEB est lié à l'évolution de la réglementation qui pourrait limiter la capacité du Groupe à opérer dans ses marchés ou faire peser un risque de non-conformité avec les réglementations nationales ou internationales ;
- santé et sécurité : le risque concerne l'impact sur la continuité de l'activité du Groupe et les potentielles demandes d'indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production ;
- développement du capital humain : le risque est lié à la difficulté potentielle d'attraction et de rétention des talents disposant des compétences clés, ce qui pourrait nuire à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre sa stratégie et à réaliser ses objectifs ;
- qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux : le risque est que le Groupe SEB soit exposé à des actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs.

Les questions de résilience ci-dessus font l'objet d'un suivi par la gouvernance de la gestion des risques du Groupe.

4.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

4.1.4.1 Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]

4.1.4.1.1 Contexte

Conformément aux exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), acte délégué de juillet 2023, publié au journal officiel de l'UE le 22 décembre 2023, le Groupe SEB a réalisé entre 2023 et 2024 une analyse de double matérialité avec le soutien d'un conseil externe.

Clé d'entrée du référentiel issu de la CSRD, l'analyse de double matérialité a pour but d'identifier les thématiques de durabilité reflétant :

- les impacts positifs et négatifs, potentiels ou actuels, matériels sur les personnes et l'environnement liés aux activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur (matérialité d'impact – perspective *inside-out*) ;
- les effets financiers positifs éventuels (opportunités) et négatifs (risques) matériels liés aux sujets de durabilité qui affectent ou pourraient affecter les performances financières du Groupe (matérialité financière – perspective *outside-in*).

Le pilotage et la mise en œuvre opérationnelle de la CSRD est géré par le Comité de pilotage RSE qui assure également les activités clés de contrôle. Les résultats de l'analyse de matérialité ont été validés par le Comité de Direction Générale et intégrés dans les réflexions stratégiques afin de définir la stratégie RSE 2024-2030.

Le Groupe SEB a capitalisé sur le processus d'identification et de sélection des principaux risques du Groupe et a intégré les risques RSE d'ores et déjà identifiés par le Groupe dans son processus d'analyse de matérialité. Le Groupe a également intégré les risques RSE suivis dans le cadre Devoir de Vigilance dans son processus pour identifier et évaluer les impacts négatifs matériels.

Aucune hiérarchie n'a été établie entre les risques de durabilité et les autres types de risques rencontrés par le Groupe.

Le Groupe prévoit une revue annuelle de l'analyse de matérialité par la Direction Développement Durable et une mise à jour de cette analyse tous les trois ans, sauf en cas de changement majeur dans le *business model* ou la stratégie du Groupe. En 2025, une revue annuelle a été réalisée au travers notamment d'entretiens avec des experts internes au sein du Groupe. Cette revue n'a pas donné lieu à de changements structurels dans la définition des IRO.

4.1.4.1.2 Approche générale

A Périmètre, étapes et principales hypothèses

Le Groupe SEB exerce ses activités commerciales dans près de 150 pays dans des contextes économiques et socioculturels variés et complexes. Les impacts, risques et opportunités RSE identifiés sont intrinsèquement liés à ses activités mais également aux risques inhérents aux pays d'implantation de ses filiales et de ses relations d'affaires, et notamment ses fournisseurs.

L'analyse de double matérialité a donc porté sur l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe et de leur chaîne de valeur.

Le Groupe a procédé à un examen de l'ensemble de ses sites industriels dans le cadre de l'analyse de double matérialité et d'identification des IROs. Il s'est appuyé notamment sur la cartographie interne des procédés industriels dans les différents sites du Groupe. Cette cartographie est régulièrement mise à jour au gré de l'évolution du périmètre éco-production (sites certifiés ISO 14001).

Le processus d'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels s'est décomposé en trois grandes étapes :

Après avoir défini les enjeux de durabilité (en s'appuyant notamment sur les exigences d'application « AR 16 ») les impacts, risques et opportunités, potentiels ou avérés, associés ont été identifiés et évalués.

L'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités s'est appuyée sur :

- des sources internes, notamment des cartographies ou matrices de risques existantes ;
- des sources externes, notamment des bases de données (par exemple base de donnée Encore pour les impacts sur l'environnement), *benchmarks* sectoriels, études ; et
- l'expertise interne des différentes Directions, mobilisée lors d'ateliers de cotation.

L'identification et l'évaluation des enjeux ont été réalisées au niveau « brut », c'est-à-dire sans prendre en compte les plans d'action mis en œuvre, ou qui pourraient être mis en œuvre, par l'entreprise.

Lors des discussions pour réaliser la cotation des enjeux de durabilité, la déclinaison des enjeux a été systématiquement envisagée à la fois du côté de la matérialité d'impact et de la matérialité financière : pour chaque impact identifié, le Groupe s'est interrogé sur une éventuelle contrepartie en termes d'effets financiers, et inversement.

Les parties prenantes externes ont été prises en compte à travers les sources documentaires et bases de données mobilisées afin d'évaluer la matérialité des impacts, risques et opportunités.

B Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités

La méthodologie de cotation des enjeux s'est inspirée de celle utilisée pour la cartographie des risques et a été discutée avec l'audit interne. Une des principales différences réside dans l'horizon de temps utilisé pour les cotations : cinq années cumulées.

Évaluation de la matérialité des impacts

La matérialité des enjeux a été évaluée en utilisant les quatre variables requises par les ESRS : la fréquence, le périmètre, l'ampleur et l'irrémédiabilité – ces deux dernières ayant été évaluées conjointement. La probabilité n'a été évaluée que pour les impacts potentiels.

Une note de 1 à 4 a été associée à chaque variable. La combinaison de ces notes a permis d'obtenir un score final allant de 1 à 4, qui a été utilisé pour prioriser les impacts.

La notation a été pondérée, pour les enjeux concernant les opérations propres du Groupe, par le chiffre d'affaires de chaque unité opérationnelle pour les enjeux environnementaux, ou par le nombre d'employés pour les enjeux sociaux. De même, pour les enjeux concernant la chaîne d'approvisionnement du Groupe, les volumes d'achat, leur origine géographique ou le nombre d'employés ont permis de pondérer ce score. Aucune pondération n'a été appliquée entre la gravité et la probabilité pour les enjeux ayant des impacts négatifs sur les droits humains.

Grâce aux discussions avec les experts lors des ateliers de notation, les impacts ont été précisés pour soutenir l'évaluation.

Évaluation de la matérialité financière des risques et opportunités

La matérialité financière a été évaluée en utilisant deux variables requises par l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) : la gravité et la fréquence. Les échelles d'évaluation sont inspirées des échelles utilisées pour la cartographie des risques et ont été validées par l'audit interne. La gravité est évaluée à partir de l'impact financier, l'image et la réputation, la continuité des activités et le degré d'implication de la Direction. Une note de 1 à 4 a été associée à chaque variable. La combinaison de ces notes permet d'obtenir un score allant de 1 à 4, qui a été utilisé pour prioriser les risques et les opportunités.

Grâce aux discussions avec les experts lors des ateliers de notation, les risques et opportunités ont été précisés pour soutenir l'évaluation.

Les fonctions de développement durable, du contrôle et de l'audit interne ont été sollicitées pour la validation finale des résultats de l'analyse, ce qui a permis d'assurer la cohérence entre les IRO identifiés et les risques du Groupe.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été approuvés par la Direction Générale du Groupe et présentés et validés par le comité audit et conformité.

Au sein de son contrôle interne, le Groupe a mis en place des contrôles relatifs à la CSRD dès ce premier exercice 2024, et qui se sont renforcés en 2025. Certains de ces contrôles visent spécifiquement l'analyse de double de matérialité, sa documentation et sa mise à jour.

Les impacts réels et potentiels sur le personnel du Groupe, tels qu'identifiés selon ESRS 2 SBM-3 sont listés dans la section ESRS S1 4.3.1.1.3 *Interactions entre les IRO matériels et la stratégie et le modèle économique*.

4.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise [IRO-2]

Le tableau suivant présente la liste des exigences de publication des normes ESRS auxquelles le Groupe SEB s'est conformé en préparant cet état de durabilité selon les résultats de l'analyse de double matérialité, y compris les sections où sont présentées les informations en question dans le présent chapitre.

Une analyse de l'ensemble des points de normes (*disclosure requirements* et data point) a été réalisée afin d'assurer une concordance avec les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité.

Exigences de publication		Sections
ESRS 2 – Informations générales à publier		
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	4.1.1.1
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.2.2
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.2.4
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	4.1.2.5
SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.1.3.1
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.3
IRO-1	Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	4.1.4.2
ESRS E1 – Changement climatique		
ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2.1.3.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.2.1.2
ESRS 2 IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.2.1.1
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.1.3.2 4.2.1.4.1

Exigences de publication		Sections
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.1.3.3 4.2.1.4.2
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.1.3/4.2.1.4.3
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.6.2.1
E1-6	Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	4.2.6.2.2
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.2.1.3.5
E1-8	Tarification interne du carbone	4.2.1.3.5
ESRS E2 – Pollution		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.2.2.1
E2-1	Politiques en matière de pollution	4.2.2.2.1
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution	4.2.2.2.2
E2-3	Cibles en matière de pollution	4.2.2.4
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.2.2.4.1
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	4.2.2.4.2
ESRS E3 – Ressources hydriques et marines		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.2.3.1
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.2.3.2.1
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.2.3.2.2
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.2.3.2.3
E3-4	Consommation d'eau	4.2.3.3
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.1
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.2.4.2.1
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.2.2
E5-3	Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.2.3
E5-4	Flux de ressources entrants	4.2.4.4.1
E5-5	Flux de ressources sortants	4.2.4.4.2
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.3.1.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.1.1.2/4.3.1.1.3
S1-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/ 4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/ 4.3.1.4.2/4.3.1.5.1
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.3.1.1.4
S1-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	4.3.1.5.2
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/ 4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/ 4.3.1.4.2/4.3.1.5.2
S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/ 4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/ 4.3.1.4.2/4.3.1.5.3

Exigences de publication		Sections
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.3.1.1.5
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	4.3.1.1.5
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.3.1.3.1
S1-9	Indicateurs de diversité	4.3.1.4.1
S1-10	Salaires décents	4.3.1.3.1
S1-11	Protection sociale	4.3.1.3.1
S1-12	Personnes handicapées	4.3.1.4.1
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.3.1.4.2
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	4.3.1.3.3
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.3.1.3.2
S1-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	4.3.1.4.1
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les Droits de l'Homme	4.3.1.5.4
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.3.2.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.3.2.1.2
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.3.2.1.2/4.3.2.1.3
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.3.2.1.4
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.3.2.1.5
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.3.2.3
S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.2.4
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties	4.3.3.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.3.1.2 4.3.3.1.3
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.2.1/4.3.3.3.1/ 4.3.3.4.1
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.3.3.1.4
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.3.3.1.5
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.3.3.2.2 4.3.3.3.2 4.3.3.4.2
S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.3.2.3/4.3.3.3.3 4.3.3.4.3
ESRS G1 – Conduite des affaires		
ESRS 2 GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.4.1.1
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.4.1.2/4.4.1.4.1
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.4.1.4.2
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.4.1.4.3

Le tableau suivant présente la liste des *datapoints* requis par d'autres actes législatifs de l'UE.

IRO-2 56	L'entreprise inclut également un tableau de tous les **points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE**, tels qu'ils sont énumérés à l'appendice B de la présente norme, en précisant **où ils figurent dans l'état de durabilité et en incluant ceux qu'elle considère, après évaluation, comme n'étant pas matériels**, en indiquant, dans ce cas, « Non important » dans le tableau conformément au paragraphe 35 de l'ESRS 1.

Points de données		Autres actes législatifs européens		Sections
ESRS 2 – Informations générales à publier				
GOV-1 21d	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	4.1.2.1
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
GOV-1 21e	Pourcentage d'administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	3.3 Chapitre 3.
GOV-4 30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I	4.1.2.4
SBM-1 40d (i)	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
SBM-1 40d (ii)	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I	Non applicable
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
SBM-1 40d (iii)	Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
SBM-1 40d (iv)	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II	Non applicable
ESRS E1 – Changement climatique				
E1-1 14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	Article 2, paraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119	4.2.1.3.1
E1-1 16g	Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, points d) à g) et article 12, paragraphe 2 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-4 34	Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	4.2.1.3.4
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-5 38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat)	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	4.2.1.3.5
E1-5 37	Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
E1-5 40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5

Points de données		Autres actes législatifs européens		Sections
E1-6 44	Émissions brutes de GES de périmètre 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	
		Règlement sur les indices de référence	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-6 53 à 55	Intensité des émissions de GES brutes	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-7 56	Absorption de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Non applicable
E1-9 66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Utilisation mesure de progressivité, voir 4.1.1.2
E1-9 66a	Désagrégation des montants monétaires par risques physique aigu et chronique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	
E1-9 66c	Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	
E1-9 67	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : prêts garantis par des biens immobiliers – efficacité énergétique des sûretés	
E1-9 69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	
ESRS E2 – Pollution				
E2-4 28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I Indicateurs n° 1, n° 2 et n° 3, tableau 2, annexe I	4.2.2.4.1
ESRS E3 – Ressources hydriques et marines				
E3-1 9	Ressources hydriques et marines	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I	4.2.3.2.1
E3-1 13	Politique en la matière	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I	
E3-1 14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	
E3-4 28c	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	SFDR	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I	4.2.3.4
E3-4 29	Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	SFDR	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I	

Points de données		Autres actes législatifs européens		Sections
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes				
ESRS 2 SBM-3 16a (i)	Zones sensibles sur le plan de la biodiversité	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I	Non important
ESRS 2 SBM-3 16b	Dégradation des terres, la désertification ou imperméabilisation des sols	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I	
ESRS 2 SBM-3 16c	Opérations affectant des espèces menacées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I	
E4-2 24b	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I	
E4-2 24c	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	
E4-2 24d	Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I	Non important
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économique circulaire				
E5-5 37d	Déchets non recyclés	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I	4.2.4.4.2
E5-5 39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise				
ESRS 2 SBM-3 14f	Risque de travail forcé	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	4.3.1.1.2
ESRS 2 SBM-3 14g	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	
S1-1 20	Engagements à mener une politique en matière des Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau de l'annexe I	4.3.1.2 4.3.1.5.1
S1-1 21	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
S1-1 22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	
S1-1 23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	4.3.1.3.3
S1-3 32c	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	4.3.1.5.2
S1-14 88b, c	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I	4.3.1.3.3
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
S1-14 88e	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	
S1-16 97a	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I	4.3.1.4.1
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
S1-16 97b	Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I	
S1-17 103a	Cas de discrimination	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	4.3.1.5.4
S1-17 104b	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Indicateur n° 14, tableau 3, annexe 1	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	

Points de données		Autres actes législatifs européens		Sections
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur				
ESRS 2 SBM-3 11b	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	4.3.2.1.2 4.3.2.1.3
S2-1 17	Engagements à mener une politique en matière des Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	4.3.2.2.1
S2-1 18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I	4.3.2.2
S2-1 19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S2-1 19	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	4.3.2.1.5
S2-4 36	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	4.3.2.3
ESRS S3 – Communautés affectées				
S3-1 16	Engagements à mener une politique en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I Indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	Non important
S3-1 17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S3-4 36	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux				
S4-1 16	Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	4.3.3.2.1 4.3.3.3.1 4.3.3.4.1
S4-1 17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	4.3.3.2.2
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S4-4 35	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	
ESRS G1 – Conduite des affaires				
G1-1 10b	Convention des Nations Unies contre la corruption	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I	4.4.1.4.1
G1-1 10d	Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	4.4.1.3
G1-4 24a	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I	4.4.1.4.3
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
G1-4 24b	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I	

4.2 Informations environnementales

4.2.1 Changement climatique [E1]

4.2.1.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs	Gaz à effet de serre émis tout au long de la chaîne de valeur incluant les achats de matières et de composants, la fabrication des produits, leur transport, leur utilisation par le consommateur et leur fin de vie		
Risques		**Risque physique** : arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique	
	Risque de transition : augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport et les matières premières		
Opportunités		**Opportunités relatives à l'adaptation au changement climatique :** augmentation de la part de marché relative aux produits bas carbones (éco-design, économies d'énergie) et aux produits de refroidissement de l'air	

4.2.1.2 Stratégie – Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique [ESRS 2 SBM-3]

Conscient des risques actuels et futurs liés au changement climatique, le Groupe SEB a conduit en 2021, avec l'appui d'un cabinet de conseil externe, une étude destinée à évaluer la vulnérabilité de ses activités face aux risques climatiques, à en anticiper les impacts et à renforcer sa résilience.

Dans une démarche d'amélioration continue et afin de disposer d'une analyse toujours alignée avec l'évolution des enjeux climatiques, le Groupe a engagé une mise à jour de cette étude en 2025, dont la finalisation est prévue en 2026. L'analyse de résilience publiée repose sur l'étude de 2021, et celle-ci sera mise à jour en 2026 sur la base de la nouvelle étude menée en 2025 avec un cabinet externe. Par ailleurs, l'analyse de double matérialité réalisée en 2023 est venue conforter les principaux enseignements de l'étude de 2021. Les conclusions sont les suivantes :

- **un impact négatif identifié** : les émissions de GES. Les impacts liés aux émissions de GES sont identifiés grâce au travail effectué depuis plusieurs années pour calculer le bilan carbone du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elles constituent un enjeu matériel dans la mesure où elles contribuent au changement climatique, dont les effets sont scientifiquement établis (réchauffement global, multiplication des événements climatiques extrêmes, pression sur les ressources naturelles et les écosystèmes) ;
- **deux principaux risques identifiés :**
  - l'arrêt de la production dû au stress hydrique susceptible de perturber les opérations industrielles et les délais de livraison,
  - l'augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport maritime et les matières premières pouvant entraîner une hausse des coûts d'exploitation ;
- **une opportunité de marché identifiée** : l'évolution de la demande, qui pourrait créer des opportunités pour le Groupe dans certains segments de marché.

1. Périmètre de l'analyse de résilience

Afin d'évaluer la résilience de son modèle économique et de sa stratégie, le Groupe a réalisé en 2021 une analyse couvrant l'ensemble de ses entités ainsi que sa chaîne de valeur amont et aval, à l'exception des acquisitions les plus récentes. Ce périmètre représente 98 % du chiffre d'affaires 2025.

Les risques liés à la transition ainsi que les opportunités ont été analysés à l'horizon 2030, tandis que les risques physiques ont été évalués à l'horizon 2050.

2. Méthodologie de l'analyse de résilience

L'approche suivie pour collecter et traiter les informations afin d'évaluer les risques et opportunités liés au changement climatique a impliqué les étapes suivantes :

- **définition du périmètre et des objectifs de l'étude** : le périmètre de l'étude a d'abord été déterminé conformément au périmètre présenté dans la section ci-dessus, en précisant les scénarios climatiques choisis ainsi que la portée de la chaîne de valeur analysée ;
- **identification et cartographie des impacts, risques et opportunités** : cette étape a permis d'identifier les risques et opportunités liés au changement climatique, grâce à des entretiens avec des experts internes et une revue de la littérature. Les risques ont été priorisés en fonction de leur impact potentiel, et les risques et opportunités matériels ont été sélectionnés. Au total, 18 risques climatiques ont été identifiés sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens approfondis avec des experts du Groupe SEB. La matérialité de ces risques a été évaluée en fonction de leur impact financier et stratégique (limité, modéré ou extrême), de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur probabilité (très improbable, improbable ou modérée), et de leur capacité de gestion (contrôle optimal, partiel ou insuffisant) ;

- **quantification des risques et opportunités** : un focus a été mis sur les risques et opportunités matériels identifiés. Trois risques principaux et une opportunité ont été retenus, et pour chacun, une évaluation détaillée ainsi qu'une quantification de l'impact financier ont été réalisées selon différents scénarios futurs ;
- **plan d'action** : un plan d'action a été élaboré pour définir des options stratégiques visant à réduire ces risques, en incluant des actions de réduction et d'adaptation (se référer aux politiques, actions et cibles détaillées dans 4.2.1 *Changement climatique [E1]* et 4.2.3 *Ressources en eau [E3]*). Les différentes options ont été comparées afin d'évaluer leur pertinence selon les scénarios futurs envisagés.

Le Groupe décrit comment il intègre la durabilité dans son modèle d'affaire et sa stratégie dans la section 4.1.3.1 *Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur [SBM-1].*

3. Utilisation de l'analyse des scénarios

L'analyse a été menée en se basant sur deux scénarios de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) tirés du Rapport *World Energy Outlook 2021* :

- **le scénario *business as usual* à 4 °C** : ce scénario suppose que les tendances actuelles en matière de consommation d'énergie et de politiques climatiques se poursuivent sans changements significatifs. La demande énergétique mondiale continue de croître, particulièrement dans les pays émergents, et les énergies fossiles demeurent dominantes. Malgré la croissance des énergies renouvelables, la transition énergétique reste lente et insuffisante, ce qui conduit à une augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à un réchauffement de 4 °C d'ici la fin du siècle, bien au-delà des objectifs de l'Accord de Paris ;
- **le scénario à 2 °C, *Paris Agreement*** : ce scénario décrit un avenir où des politiques ambitieuses visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sont mises en place pour limiter le réchauffement climatique à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Les énergies renouvelables connaissent une forte croissance et deviennent prédominantes dans le mix énergétique. Cependant, ce scénario nécessite une accélération de la transition énergétique, une réduction significative des combustibles fossiles, et une décarbonation massive de l'industrie, du transport et de l'énergie.

L'analyse ayant été réalisée sur la base de scénarios différents, cela a conduit à l'identification d'un large éventail de risques et opportunités :

- en prenant en compte un contexte réglementaire plus contraignant dans le cas d'un scénario + 2,0 °C, cela a mis en évidence les risques de transition ;
- en prenant en compte des conditions climatiques plus extrêmes dans le cas d'un scénario + 4,0 °C, cela a mis en évidence les risques physiques.

4. Gouvernance

Sous l'impulsion de la Direction du Développement Durable, l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique a été intégrée à la cartographie globale des risques du Groupe SEB. Cette cartographie est revue et consolidée par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (voir chapitre 2.2 *Facteurs et gestion des risques*).

5. Processus de gestion des impacts, risques et opportunités

Impacts négatifs – émissions de GES

Les impacts liés aux émissions de GES du Groupe sont pris en charge dans le cadre de son plan de transition (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]*), dont l'objectif principal est de réduire ces impacts de manière significative et durable.

Risque physique matériel – le stress hydrique

Bien que la majorité des sites industriels du Groupe SEB soient situés dans des zones où le stress hydrique est modéré, certains d'entre eux pourraient être exposés à des risques importants de perturbation de l'approvisionnement en eau dans les années à venir, ce qui pourrait entraîner des arrêts de production. L'analyse menée à partir de l'outil Acqueduct a permis d'identifier trois sites exposés au risque de stress hydrique à date et, dans une approche prospective intégrant l'horizon 2030 et la dépendance à la ressource en eau, un total de six sites prioritaires (voir section 4.2.3 – ESRS E3 *Ressources en eau*).

Ce risque est traité via la politique éco-production du Groupe (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux)* qui inclut des engagements visant à préserver les ressources en eau. Le Groupe a pris des engagements dès 2021 dans le cadre de l'initiative Act4Nature et a renforcé son ambition en 2024 en fixant de nouveaux objectifs de réduction de la consommation d'eau à horizon 2030, en mettant l'accent sur des actions spécifiques pour les sites situés en zone de stress hydrique (voir ESRS E3 *Ressources en eau* sections 4.2.3.2.2 et 4.2.3.2.3 *Actions et cibles*). La stratégie du Groupe SEB pour prévenir ou atténuer ce risque repose sur l'investissement dans des processus plus économes en eau et l'étude de solutions alternatives, telles que la mise en place de boucles fermées, la récupération des eaux de pluie, et l'adoption de procédés visant à réduire la consommation d'eau, en particulier sur ses sites les plus exposés.

Risque de transition matériel – l'augmentation des coûts des matières premières et du transport maritime

La régulation des mécanismes de tarification du carbone représente un enjeu majeur pour le Groupe et ses fournisseurs. L'augmentation du prix des combustibles fossiles pourrait entraîner une hausse des prix de vente des produits et services, affectant tant les matières premières que le transport, et pourrait avoir un impact significatif sur les charges d'exploitation du Groupe SEB.

Afin de gérer ces risques, plusieurs politiques et actions sont mises en place. Le risque lié à l'augmentation des coûts du transport maritime est pris en charge par la politique éco-logistique (voir section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique [E1-2]*), qui inclut l'optimisation des routes logistiques et le développement de modes de transport alternatifs, tels que le rail. Concernant l'augmentation des prix des matières premières, ce risque est atténué grâce à la politique d'éco-conception du Groupe et aux actions mises en œuvre sur le recyclé et la boucle fermée, notamment sur l'aluminium (pour plus de détails, se référer à la politique éco-conception et aux actions décrites dans 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* et 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception*). Enfin, pour faire face à l'augmentation des coûts énergétiques, le Groupe met en place sa politique éco-production, visant à réduire la consommation d'énergie et à optimiser les processus de production (pour plus de détails, se référer à la politique éco-production décrite dans la section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux,* ainsi qu'aux actions et cibles décrites dans la section 4.2.1.3 *Atténuation du changement climatique*).

Les coûts associés à ces risques ont été intégrés dans les outils de prévision budgétaire et de *reporting* financier. De manière continue, le Groupe met également en œuvre des efforts pour améliorer sa productivité industrielle et maîtriser ses coûts d'achats, contribuant ainsi à compenser les hausses des coûts des matières premières et du fret, par exemple à travers l'optimisation des procédés industriels, l'amélioration des rendements matière, la rationalisation des panels fournisseurs ou encore à travers l'optimisation des flux logistiques et le travail sur le packaging visant à augmenter le taux de remplissage et à réduire le nombre de palettes transportées. Par ailleurs, un programme d'engagement fournisseur est a été lancé en 2025 pour engager les fournisseurs à mettre en place des initiatives visant à réduire leurs propres émissions, dans un objectif de réduction globale des impacts environnementaux (voir section 4.2.1.3.3 *B Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées aux achats de matières et composants (scope 3.1)*).

Opportunité matérielle liée à l'évolution de la demande

L'une des conséquences du réchauffement climatique est l'augmentation des températures et la demande grandissante en appareils de refroidissement de l'air. Le Groupe pourrait donc profiter d'une évolution favorable de la demande en ventilateurs, segment sur lequel il est déjà très bien positionné.

De façon plus globale, l'évolution des habitudes de consommation des utilisateurs vers plus de sobriété est une opportunité pour le Groupe avec un accroissement de la demande pour les produits et services éco-conçus et en particulier avec une consommation énergétique optimisée. Le Groupe, déjà engagé sur l'éco-conception, continue à travailler afin de saisir les opportunités à venir.

6. Démarche d'amélioration continue

L'étude climatique initialement finalisée en 2021, réalisée à titre volontaire à l'époque, constituait une première étape structurante dans l'analyse des risques et opportunités liés au changement climatique.

Dans une logique d'amélioration continue et afin de maintenir une vision actualisée, précise et pertinente des enjeux climatiques du Groupe, une mise à jour de cette étude a été engagée en 2025.

Cette mise à jour s'inscrit dans un cadre méthodologique renforcé, aligné sur les exigences de la CSRD. Alors que l'analyse conduite en 2021 reposait sur un scénario de réchauffement de 2 °C, reflétant les données et référentiels disponibles à cette date, les travaux lancés en 2025 intègrent désormais des scénarios compatibles avec un réchauffement limité à 1,5 °C pour l'analyse des risques de transition. L'étude couvre à la fois les risques de transition et les risques physiques, sur la base de scénarios climatiques conformes aux attentes réglementaires actuelles.

Par ailleurs, si l'étude de 2021 distinguait des horizons temporels différenciés selon la nature des risques, les travaux engagés en 2025 visent à renforcer la cohérence et la comparabilité des analyses à travers une approche multi-horizons, couvrant le court, le moyen et le long terme, afin de mieux appréhender l'évolution des risques climatiques à l'horizon 2050.

Concernant la quantification financière des impacts, une première estimation avait été réalisée dans le cadre de l'étude de 2021. Dans le cadre de la mise à jour en cours, cette quantification fait l'objet d'une revue et d'une actualisation afin d'intégrer les nouveaux scénarios climatiques, l'analyse élargie des risques physiques ainsi que l'évolution du périmètre du Groupe, notamment à la suite des récentes acquisitions.

L'étude étant toujours en cours, avec une finalisation prévue en 2026, les éléments ne sont pas présentés dans le rapport actuel et feront l'objet d'une communication ultérieure.

L'analyse de double matérialité ayant été réalisée sur la base de l'étude 2021, si la finalisation de celle-ci devait mettre en évidence la nécessité d'affiner des niveaux de granularité dans la cotation des impacts, risques et opportunités climatiques, ces évolutions seraient intégrées lors de la mise à jour de la DMA prévue en 2026.

4.2.1.3 Atténuation du changement climatique

4.2.1.3.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

Compatibilité des cibles avec l'Accord de Paris

Le plan de transition du Groupe SEB établit une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) visant à lutter contre le changement climatique. En 2024, le Groupe a validé ses objectifs de réduction des émissions auprès du *Science-Based Targets initiative* (SBTi), confirmant ainsi que ces objectifs sont cohérents avec les efforts mondiaux nécessaires pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 et limiter le réchauffement mondial à 1,5 °C :

- à l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de 42 % ses émissions de GES des scopes 1 et 2 par rapport à 2021 et de 25 % ses émissions de GES du scope 3, incluant les catégories des achats de biens et services (catégorie 1), le transport et la distribution en amont (catégorie 4), ainsi que l'utilisation des produits vendus (comprenant la consommation directe d'énergie) (catégorie 11) ;
- à l'horizon 2050, le Groupe s'engage à atteindre le *net-zero* en réduisant de 90 % ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2021, et en neutralisant les émissions résiduelles restantes.

S'agissant du plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique, il vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie durable. Il est entendu néanmoins qu'il n'existe pas à ce jour de consensus sur des trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris.

Les cibles du Groupe pour 2030 et 2050 reposent sur la trajectoire de réduction transectorielle (approche par contraction) définie par le SBTi. Cette approche s'appuie sur les scénarios climatiques du GIEC, qui visent à contenir les émissions mondiales dans les limites définies par les accords internationaux. Ces objectifs sont exprimés en valeurs absolues, calculées par rapport aux émissions de GES de l'année de référence 2021. La définition de ces trajectoires repose sur l'analyse des scénarios climatiques du GIEC, qui déterminent les budgets carbones mondiaux à ne pas dépasser pour respecter les seuils de température fixés par l'Accord de Paris. Cela permet de définir un taux de réduction global des émissions, qui sert de base à l'approche par contraction utilisée pour établir les objectifs spécifiques du Groupe.

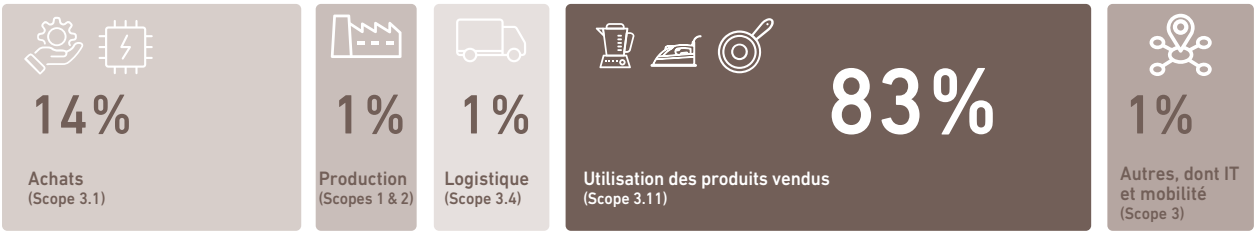
Le plan de transition a été développé conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*). Cette approche vise à s'assurer à la fois la transparence et la conformité avec les normes internationales en matière de lutte contre le changement climatique et de Développement Durable.

Pour plus de détails sur la méthodologie et les objectifs du Groupe, voir la section 4.2.1.3.4 *Cibles liées à l'atténuation du changement climatique*.

Présentation des leviers de décarbonation

Le Groupe a identifié plusieurs leviers de décarbonation qu'il applique tout au long de sa chaîne de valeur et qui s'appuient sur ses politiques d'éco-production, d'éco-logistique, d'éco-conception et d'achats responsables. Ces politiques ont été conçues pour couvrir les principaux postes d'impacts environnementaux du Groupe, à savoir : les opérations internes (scopes 1 et 2), l'amont (scopes 3.1 et 3.4), et l'aval (scope 3.11), garantissant ainsi une approche globale et cohérente pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

EMPREINTE CARBONE 2025 : 32m tCO_2 eq



- **L'éco-production** vise à réduire l'impact environnemental de nos sites de production, en mettant l'accent sur la sobriété énergétique, les investissements dans des technologies innovantes pour maximiser l'efficacité énergétique, ainsi que l'intégration d'énergies renouvelables ;
- **l'éco-logistique** se concentre sur la réduction des émissions de GES en optimisant les distances et les modes de transport, en améliorant les taux de chargement des unités de transport et en adoptant des énergies alternatives pour les flux logistiques ;
- **l'éco-conception** consiste à concevoir des produits avec un impact environnemental réduit, en prenant en compte l'ensemble de leur cycle de vie, de la sélection des matières premières à leur utilisation, leur durabilité, leur réparabilité et leur élimination en fin de vie. Cette approche favorise activement la décarbonation.
- **la politique d'achats responsables** du Groupe vise à réduire l'impact environnemental amont en mobilisant les fournisseurs autour de démarches d'efficacité énergétique et de réduction des émissions, notamment par l'adoption d'objectifs de décarbonation alignés avec la science.

Les politiques et leviers sont détaillés dans la section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique.*

Pour identifier et quantifier les leviers de décarbonation du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, des hypothèses ont été mises en place, permettant au Groupe de disposer d'une vision claire et réaliste de son impact environnemental et des actions nécessaires pour réduire ses émissions de GES tout au long de sa chaîne de valeur.

Tout d'abord, le **mix électrique des pays** a été déterminé sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie (AIE), en utilisant le scénario APS (*Announced Pledges Scenario*), qui représente les engagements de décarbonation actuels des gouvernements. Cette approche permet de tenir compte des évolutions prévues des sources d'énergie dans chaque pays, en tenant compte des politiques publiques en matière de transition énergétique.

Ensuite, les **hypothèses de ventes** ont été établies en se basant sur le plan stratégique du Groupe, qui définit les objectifs commerciaux et les prévisions de croissance des ventes à moyen et long terme. Ces projections sont essentielles pour évaluer l'impact des leviers de décarbonation en fonction de l'évolution attendue des volumes produits et vendus.

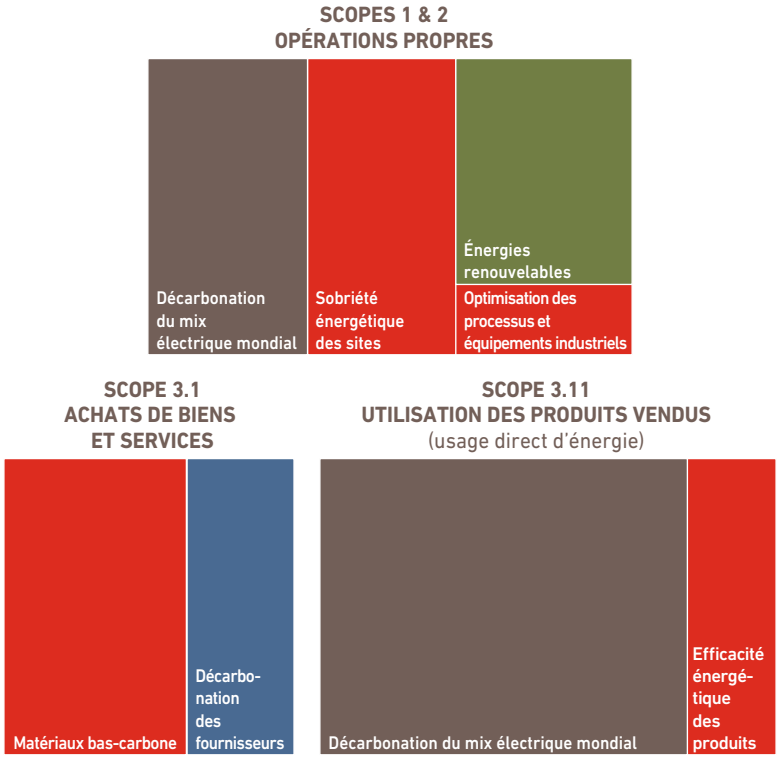
Enfin, étant donné la difficulté à prévoir précisément l'évolution des mix pays et produits, des hypothèses sur la répartition géographique et les types de produits ont été formulées en fonction des tendances actuelles et des prévisions à court terme. Ces hypothèses prennent en compte les spécificités des marchés locaux, les stratégies de déploiement des produits et l'évolution de la demande.

Ainsi, les leviers de décarbonation ont été quantifiés par le Groupe SEB en s'appuyant sur des hypothèses rigoureuses et étayées. Ces hypothèses, soumises à un contexte environnemental dynamique et à des incertitudes stratégiques et concurrentielles, font l'objet d'une réévaluation annuelle afin d'ajuster en continu la stratégie de décarbonation. Cette démarche garantit une approche agile, capable de s'adapter aux évolutions économiques, technologiques et réglementaires. Cette quantification est présentée ci-dessous afin d'illustrer la contribution relative de chaque levier, offrant ainsi une vision claire et synthétique des principaux axes de la stratégie de décarbonation du Groupe.

Les actions spécifiques associées à chaque catégorie d'émissions (scopes 1, 2 et 3) sont détaillées dans la section 4.2.1.3.3 *Les actions et ressources en rapport avec les politiques d'atténuation du changement climatique*. Il convient de noter que la quantification de la contribution des leviers n'a pas été dissociée entre les scopes 1 et 2, car les émissions de ces deux scopes sont interconnectées et pilotées de manière conjointe.

Scopes concernés	Leviers de décarbonation	Description des plans d'action associés	Objectif 2030
Scopes 1 et 2 Production	Encourager la sobriété énergétique des sites de production	Déploiement d'outils de contrôle et de gestion de l'énergie dans les sites industriels	- 42 % *vs* 2021
	Investir dans des nouvelles technologies permettant de maximiser l'efficacité énergétique des processus industriels du Groupe	Programme de rénovation, d'installation et de renouvellement d'équipements industriels à haute intensité énergétique	
	Investir dans les énergies renouvelables	Installation de capacités de génération à faibles émissions (solaire et biomasse)	
		Augmentation de l'approvisionnement en énergies renouvelables	
Scope 3.1 Achats	Utiliser des matériaux recyclés ou à faible impact dans les produits et emballages	Augmentation continue de la part des métaux, plastiques et cartons recyclés ou à faible impact dans les intrants du Groupe	- 25 % *vs* 2021
	Accompagner la décarbonation des fournisseurs stratégiques	Programme d'incitation, de formation et de suivi pour engager la décarbonation de 500 fournisseurs stratégiques	
Scope 3.4 Transport amont & distribution	Décarboner les flux logistiques	Gestion optimisée des volumes dans les unités de transport	
		Développement de modes de transport alternatifs, utilisation de carburants alternatifs et optimisation des circuits logistiques	
Scope 3.11 Utilisation des produits	Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe et encourager l'utilisation plus durable des produits	Réduire la consommation énergétique des produits à travers des innovations techniques	
		Déploiement de solutions de modes d'utilisation des produits favorisant la sobriété énergétique et sensibilisation des consommateurs	

Contribution attendue des principaux leviers de décarbonation



Les leviers de décarbonation font l'objet d'une revue annuelle afin d'intégrer l'évolution des hypothèses sous-jacentes et, le cas échéant, d'ajuster les plans d'action et la priorisation des initiatives, de manière à sécuriser le maintien de la trajectoire climatique du Groupe.

Investissements qui soutiennent le plan de transition

Le Groupe estime que son plan de transition ne devrait pas entraîner de coûts matériels significatifs sur sa base de coûts globale. Les investissements pour la transition devraient être gérés dans le cadre des enveloppes budgétaires annuelles du Groupe :

- modernisation des équipements : les investissements liés aux nouvelles générations de machines, telles que les presses à injection électriques, s'inscrivent dans les programmes de renouvellement déjà prévus et ne génèrent pas de surcoûts par rapport aux trajectoires d'investissement existantes. Ils permettent en outre d'améliorer les performances, notamment énergétiques, et de générer des économies opérationnelles ;
- matériaux recyclés : bien que certains matériaux recyclés puissent actuellement présenter un coût supérieur à celui des matériaux vierges, cette différence tend à se réduire avec le temps. Par ailleurs, dans plusieurs cas, le Groupe anticipe déjà des économies grâce à l'intégration de matériaux recyclés, dont le coût est parfois inférieur à celui des matériaux vierges ;
- éco-conception : les initiatives d'éco-conception mises en œuvre par SEB n'impliquent pas nécessairement des dépenses additionnelles importantes, ni des coûts supplémentaires significatifs dans l'achat de composants ou de matériaux.

Informations sur les émissions verrouillées

Dans le cadre de ses engagements climatiques, le Groupe a estimé ses émissions verrouillées, lesquelles ne sont pas considérées comme matérielles pour ses objectifs de réduction des émissions. Ces émissions ne représentent pas un risque de transition, d'autant que l'impact global des émissions du Groupe SEB est marginal comparé à celui des secteurs à forte intensité carbone.

Lien avec règlement délégué européen Taxonomie

Il n'y a pas de différence entre les montants liés à la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du plan de transition pour l'année en cours correspondent aux indicateurs CapEx de la taxonomie reportés pour la même année.

Indices référence Accord de Paris

Conformément aux critères détaillés dans les articles 12.1 et 12.2 du règlement délégué (UE) 2020/1818, le Groupe SEB n'est pas exclu des indices de référence alignés sur l'Accord de Paris de l'UE.

Description de la manière dont le plan de transition est intégré et aligné avec la stratégie commerciale globale et la planification financière de l'entreprise

Intégré dans le nouveau plan interne 2024-2027, le plan de transition fait partie intégrante de la stratégie commerciale globale et de la planification financière du Groupe.

Le plan de transition s'inscrit plus particulièrement dans le programme « Act for Nature », un des piliers clés de la stratégie du Groupe et du nouveau plan d'entreprise, ce qui souligne l'engagement du Groupe en faveur du Développement Durable et de la responsabilité environnementale. Le pilier « Act for Nature » se concentre, entre autres, sur la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe et l'adoption de pratiques durables dans toutes les opérations. En intégrant le plan de transition dans sa nouvelle stratégie, le Groupe SEB veille à ce que le Développement Durable ne soit pas considéré comme une initiative distincte mais comme un élément fondamental intégré à la croissance et de la rentabilité du Groupe. Par ailleurs, l'alignement de ses objectifs en matière de durabilité avec sa stratégie commerciale et sa planification financière garantit la capacité du Groupe à tenir ses engagements environnementaux tout en soutenant la création de valeur à long terme.

Approbation du plan de transition par les organes d'administration, de direction et de surveillance

Le plan de transition a été présenté et approuvé en avril 2024 par le Comité exécutif, puis par Comité stratégique et RSE et le Conseil d'administration du Groupe.

État d'avancement

En 2024, le plan de transition a été finalisé, validé au plus haut niveau du Groupe (E1-1 16i) et intégré dans le nouveau plan d'entreprise. De plus, les objectifs clés et les leviers de décarbonation du plan de transition ont été largement communiqués et expliqués aux employés, dans toutes les régions, dans le cadre de la communication du nouveau plan d'entreprise fin 2024. Les objectifs clés et les leviers de décarbonation du plan de transition ont également été communiqués et expliqués à l'externe le 12 décembre 2024 lors de la Journée Investisseurs du Groupe axée sur l'ESG. Par ailleurs, le déploiement opérationnel lancé en 2024, notamment au niveau de la production, des achats et du développement de produits, s'est poursuivi de manière soutenue en 2025. Les équipes ont affiné et itéré plusieurs leviers de décarbonation afin d'intégrer les premiers retours d'expérience. Des outils de pilotage renforcés ont été mis en place pour suivre les progrès, harmoniser les pratiques entre régions et sécuriser l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, de nouvelles actions ont été engagées pour approfondir la mobilisation des équipes, structurer davantage la gouvernance carbone et consolider l'intégration du plan dans les processus métiers (par exemple, la mise en place d'*Ecodesign project reviews* dédiés aux leviers de décarbonation et de comités de pilotage Climat et Éco-conception). Le Groupe poursuivra ces efforts en 2026 afin d'assurer une mise en œuvre continue et efficace de sa trajectoire de décarbonation.

Ainsi, en 2025, le Groupe a réduit ses émissions scopes 1 et 2 de 23,0 % et ses émissions scope 3 de 8,9 % par rapport à 2021.

4.2.1.3.2 Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique [E1-2]

Les impacts, risques et opportunités matériels relatifs à l'atténuation du changement climatique sont couverts par les quatre politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production, éco-conception, éco-logistique et achats responsables.

Les descriptions ci-après se limitent au périmètre des impacts négatifs matériels en lien avec l'atténuation du changement climatique, tels que rappelés en introduction de la présente section.

La politique éco-production et la réduction de l'empreinte carbone des sites (scopes 1 et 2)

Cette politique couvre la réduction des émissions de GES liées aux opérations du Groupe avec des objectifs à atteindre d'ici à 2030. Elle vise notamment à encourager la sobriété énergétique et à augmenter l'utilisation d'énergie renouvelable, dans le but de réduire l'empreinte carbone du Groupe tout en optimisant l'efficacité énergétique. Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à la note méthodologique sur les ESRS environnementaux, où cette politique est explicitée plus en profondeur (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*).

Ce périmètre, inclus dans les scopes 1 et 2, représente environ 1 % des émissions totales de GES du Groupe en 2025.

Sur cet enjeu de réduction des émissions de GES, la politique est définie et contrôlée par un Comité de pilotage bas-carbone animé par la Direction Industrie, qui réunit des représentants des Directions Industrielles des différentes activités (Articles culinaires et Petit électroménager), de la Direction Qualité Normes et Environnement, et de la Direction des Achats. Le Comité bas-carbone (i) communique un plan d'action sur cinq ans, assorti d'objectifs de Performance et de limites d'émissions de GES (voir 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique [E1-3*]) et (ii) assure le suivi de la feuille de route industrielle de décarbonation et l'évaluation de son efficacité. C'est ensuite le Responsable Environnement-Industrie, sous la direction du Directeur Qualité Normes et Environnement, qui coordonne la mise en œuvre de la politique auprès des différentes activités qui sont elles-mêmes responsables de la mise en œuvre.

La politique éco-conception et la réduction des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus (scope 3.11) et aux achats de biens et services (scope 3.1)

Cette politique vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. En 2025, la grande majorité de l'impact carbone des produits du Groupe SEB provient de leur consommation énergétique en phase d'utilisation (84,2 % des émissions totales), suivie par l'achat de biens et services (14,0 % du bilan carbone total). Ainsi, les objectifs de la politique d'éco-conception visent à adresser deux leviers clés : améliorer l'efficacité énergétique des produits pour réduire les émissions liées à leur utilisation, et augmenter la part de matériaux recyclés, afin de réduire l'impact environnemental en amont, lors de la fabrication. En effet, le processus d'extraction et de traitement des matériaux vierges, tels que l'acier inoxydable, l'aluminium et les plastiques, est une source majeure d'émissions de GES. Le Groupe SEB s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'utilisation de matériaux recyclés et/ou à faible impact dans la fabrication et la conception de ses produits afin de réduire les émissions de GES liées aux achats (scope 3.1). Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à l'ESRS E5, où elle est décrite de façon détaillée (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]).

Le Groupe s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration continue de recherche, de développement et d'innovation sur les produits relevant des catégories Grand Public et Professionnel, tout en facilitant des usages énergétiquement sobres par les consommateurs.

Les politiques éco-logistique et achats responsables et la gestion des émissions de GES liées aux achats (scope 3.1) et au transport des produits (scope 3.4)

Ces politiques couvrent à la fois la réduction des émissions de GES de la chaîne de valeur en amont et lors de la distribution.

En amont – assurer la performance environnementale des achats du Groupe

La politique achats responsables et sa mise en œuvre via la Charte achats responsables contribuent à réduire les émissions de GES de son scope 3.1. Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à ESRS S2, où elle est décrite de façon détaillée (voir section 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables)*. Par cette Charte, le Groupe vise, en effet, à engager ses fournisseurs dans leurs propres programmes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de GES en les incitant à adoptés des objectifs de décarbonation alignés la science et en les soutenant pour améliorer leurs normes environnementales.

En amont et lors de la distribution – contribuer à la réduction des émissions de GES liées au transport

La politique d'achats responsables s'applique ici conjointement à la politique d'éco-logistique du Groupe.

Le transport des produits, ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer, est la troisième source plus importante source d'émissions de GES du Groupe SEB et représente environ 1% des émissions totales en 2025 (scope 3.4).

Pour réduire les émissions liées au transport des produits et des matières et composants qui servent à les fabriquer, la politique éco-logistique du Groupe vise à :

- optimiser les distances et le choix des modes de transport en favorisant la production locale, en optimisant les circuits logistiques (livraisons directes, diminution de l'utilisation de plateformes de transit) et en développant les modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail) qui sont moins polluants ;
- améliorer les taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes), notamment en diminuant la taille des emballages et le vide à l'intérieur de ceux-ci et en optimisant les plans de palettisation afin d'augmenter le nombre de produits par palette et d'améliorer la gerbabilité ;
- explorer le recours aux énergies alternatives sur certains flux logistiques : huile végétale hydrotraitée produite à partir de déchets, huiles résiduelles et graisses ; gaz naturel liquéfié ; biodiesel fabriqué à partir de colza. Le potentiel de réduction d'émissions de GES de ces carburants alternatifs (jusqu'à - 80 %) est une piste que le Groupe explore.

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe, co-définie avec la Direction du Développement Durable. Sa cellule éco-logistique coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données des usines, entrepôts logistiques et filiales commerciales en s'appuyant sur un réseau de responsables logistiques locaux.

La politique éco-logistique couvre les flux de transport entre les fournisseurs de premier rang et les sites de fabrication appartenant au Groupe SEB, entre les fournisseurs de premier rang et les entrepôts des filiales du Groupe SEB, entre les sites de fabrication et les entrepôts des filiales, ainsi que la distribution depuis ces entrepôts jusqu'à l'adresse de livraison des clients. Tous les modes de transport sont pris en compte : routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien.

4.2.1.3.3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique [E1-3]

Afin d'atteindre les objectifs fixés par l'application des principales politiques décrites ci-avant, le Groupe SEB met en œuvre des actions visant à mitiger ses impacts négatifs, potentiels ou réels, sur le changement climatique (voir également section 5. *Processus de gestion des impacts, risques et opportunités* de la section 4.2.1.2 *Stratégie – Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*).

Les principales actions ainsi que les ressources qui leur sont allouées et les résultats qui en sont attendus sont présentés ci-dessous pour les quatre sources d'émissions de GES les plus matérielles pour le Groupe – la production (scopes 1 et 2), les achats de biens et services (scope 3.1), le transport amont et distribution (scope 3.4) et l'utilisation des produits vendus (scope 3.11) – et par leviers de décarbonation (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*).

A Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES des sites de production (scopes 1 et 2)

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique éco-production (voir section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique*), un plan d'investissements directement dirigés sur des projets de décarbonation couvrant l'ensemble des sites de production du Groupe (i.e. les sites industriels et logistiques) à échelle mondiale a été décidé en fin d'année 2022 et fait l'objet d'une révision annuelle. Les différentes actions mises en œuvre pour réduire les émissions de GES de scopes 1 et 2 du Groupe s'inscrivent dans le cadre de ce plan.

Encourager la sobriété énergétique des sites de production

Afin d'optimiser durablement la performance énergétique de ses sites industriels, le Groupe a structuré sa démarche autour d'un système de management de l'énergie (SME) conforme aux exigences de la norme ISO 50001 ou à un standard international équivalent. Ce dispositif est déployé sur l'ensemble des sites de production du Groupe.

Les audits énergétiques constituent le point de départ de cette démarche. Réalisés tous les quatre ans sur l'ensemble des sites du périmètre éco-production, sous forme d'audits internes ou externes (notamment dans le cadre ISO 50001), ils permettent d'identifier les enjeux énergétiques propres à chaque site et les usages significatifs. Ils contribuent également à évaluer la pertinence des dispositifs de comptage existants et, le cas échéant, à les compléter. Chaque revue énergétique donne lieu à un plan d'action structuré, intégrant des solutions concrètes d'amélioration.

En complément, le Groupe a déployé depuis 2020 un outil global de mesure, de suivi et de pilotage des consommations énergétiques. Reposant sur des capteurs installés sur les équipements, un logiciel de supervision et des modules dédiés de gestion de l'énergie, ce dispositif assure un suivi fin et en temps réel des consommations. Il permet de détecter rapidement les dérives grâce à un système d'alertes, de déclencher des actions correctives et de mener des analyses approfondies afin d'optimiser les réglages des machines via des approches prédictives.

Après un déploiement complet sur le périmètre français, l'outil est progressivement étendu à l'international, avec l'objectif de couvrir 90 % de la consommation énergétique des sites d'ici à 2027. En 2025, il a été déployé sur l'ensemble des sites de Supor en Chine et est actuellement en cours de déploiement en Allemagne. À ce jour, il couvre 77 % de la consommation d'énergie du Groupe.

La performance du dispositif repose sur l'implication des experts énergie présents sur chaque site industriel, appuyés par des équipes centrales d'excellence. Tous sont formés à la gestion de l'énergie en milieu industriel et exploitent les données issues du système pour piloter les plans d'action locaux.

L'ensemble de ces initiatives a permis de réduire d'environ 20 % la consommation d'énergie par rapport à 2021 sur les sites français et colombiens.

Investir dans l'efficacité énergétique des sites et équipements industriels

Les investissements dans des nouvelles technologies permettant de maximiser l'efficacité énergétique des processus industriels du Groupe constituent un second levier de décarbonation important pour les sites de production et la réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2.

Le Groupe s'attache donc à améliorer progressivement l'efficacité énergétique des sites (isolation, éclairages LED, etc.) et à remplacer les équipements industriels particulièrement énergivores. La principale action en cours concerne notamment le renouvellement d'une partie du parc de presses à injecter, qui représentent 50 % de la consommation énergétique des sites de fabrication des appareils de petit électroménager, par des équipements de dernière génération permettant des économies d'énergie allant jusqu'à 75 %.

Ces investissements ont pour objectif d'atteindre un taux de renouvellement de 25 % en 2027.

En 2025, plusieurs actions concrètes ont été menées pour réduire la consommation d'énergie et améliorer la performance de nos installations :

- sur le site de Shaoxing, les systèmes de pulvérisation des revêtements, auparavant alimentés au gaz naturel, ont été convertis à l'électricité. Cette évolution contribuera à réduire l'utilisation d'énergies fossiles, notamment grâce au couplage avec l'installation de panneaux solaires sur site, dont la mise en service est prévue en 2026 ;
- sur le site de Rionegro, des équipements ont été installés et optimisés (préséchage des lingots, chauffage des poches de transvasement, amélioration des fours) afin de réduire la consommation de combustible et d'améliorer l'efficacité des procédés de fonderie.

Investir dans les énergies renouvelables

L'utilisation d'énergies renouvelables constitue un autre levier pour faire baisser les émissions des sites du Groupe, et celui-ci prévoit la mise en place de nouveaux projets sur toutes les géographies, incluant des projets de production d'électricité sur site ou d'achats à travers des mécanismes tels que les contrats d'achat d'électricité (PPA : *Power Purchase Agreement*) et les garanties d'origines (GO, Irec's).

Projets de production d'électricité renouvelable sur site

Le Groupe continue de développer les énergies renouvelables dans ses opérations en se focalisant sur ses sites les plus émetteurs de GES.

Pour ce faire, le Groupe développe ses propres capacités installées sur sites, et compte à date :

- neuf sites (Campus, Is sur Tille, Rionegro, Pont-Evèque, Montebello, Omegna, Krampouz, Yuhuan, Ho Chi Min) équipés d'installations d'énergies renouvelables (panneaux solaires ou biomasse) ;
- trois sites sont en cours d'installation (Shaoxing, Wuhan et Til-Châtel).

En 2025, en France, le Groupe a été sélectionné dans le cadre d'un appel d'offres national organisé par la Commission de régulation de l'énergie (CRE), au titre du programme PPE2, afin de développer un projet d'autoconsommation collective d'électricité renouvelable. Ce projet vise à installer une centrale en toiture de l'entrepôt de Til-Châtel en 2026, d'alimenter l'entrepôt en électricité verte et d'orienter le surplus de production à destination des sites de Selongey et Is sur Tille.

En Chine, le Groupe a continué le déploiement des installations de panneaux solaires sur 2025, notamment à Shaoxing et à Wuhan. Ces projets seront commissionnés en 2026.

En 2026, le parc photovoltaïque du Groupe atteindra près de 400 000 m^2 de panneaux solaires, équivalents à une capacité de génération de près de 44 GWh.

Approvisionnement à travers des mécanismes de contrat d'achat d'électricité

Le Groupe augmente progressivement son approvisionnement en énergies renouvelables et/ou à faibles émissions de GES via des *Power Purchase Agreements* (ou PPA) ou l'achat de certificats d'énergies renouvelables.

Neutraliser les émissions de GES résiduelles

À horizon 2050, le Groupe s'est engagé à atteindre le *net-zero* en réduisant ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 de 90 % (réf. 2021), et à neutraliser les émissions de GES résiduelles (objectif validé par le SBTi selon le *Net Zero Standard*).

Une première étude a été menée en 2022 pour identifier des projets de restauration d'écosystèmes, principalement forestiers, que le Groupe SEB pourrait soutenir pour neutraliser ses émissions de GES résiduelles et contribuer à la neutralité carbone planétaire.

Un premier projet a été lancé dès 2022, puisque le Groupe SEB s'est engagé localement pour sa région d'origine, la Bourgogne, auprès de la Coopérative Forestière Bourgogne Limousin (CFBL) en plantant plus de 19 000 arbres sur une surface de 16 hectares, afin de contribuer au reboisement d'une forêt d'épicéas détruite par des scolytes, insectes ravageurs de l'épicéa. Plusieurs essences ont été plantées entre novembre 2022 et mars 2023 pour reconstituer ce peuplement et augmenter la diversité du massif forestier. Cette forêt est certifiée « Label bas-carbone », selon le premier cadre de certification climatique volontaire en France, permettant ainsi au Groupe de contribuer à séquestrer des gaz à effet de serre (GES) de l'atmosphère. Ce label garantit que les projets de réduction ou séquestration du carbone réalisés sur le territoire national français contribuent correctement et de manière transparente à atteindre les objectifs grâce à des méthodes crédibles et vérifiées de comptabilisation des émissions des gaz à effet de serre (GES).

B Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées aux achats de matières et composants (scope 3.1)

Augmenter le taux de matériaux recyclés dans les produits et emballages

Le Groupe SEB s'est engagé à augmenter le taux de matériaux recyclés ou à faible impact dans les produits et les emballages. Ces matériaux font déjà pleinement partie des achats réalisés par le Groupe, puisque le taux de recyclé et/ou à faible impact a atteint 52 % en 2025 et concerne principalement l'aluminium, l'acier, le plastique et le packaging.

Les actions en lien avec ce levier concernent l'ensemble des pays où le Groupe exerce ses activités et portent sur toutes les matières premières et tous les produits, avec une priorité donnée aux plus impactants.

Utiliser des matériaux recyclés ou à faible impact peut permettre de réduire les émissions de GES jusqu'à 90 % pour les matériaux dont l'extraction et la transformation sont les plus émissives, comme l'aluminium qui représente environ 10 % des achats directs mais plus de 20 % des émissions totales du scope 3.1 Achats de biens et services en 2025, avec un taux de recyclé de 50 % en 2025. Cela fait de ce levier un pilier du plan de transition du Groupe SEB. De même, l'utilisation d'inox recyclé permet de réduire d'environ 75 % les émissions de GES par rapport à l'utilisation d'inox vierge, grâce à sa recyclabilité élevée et à l'économie d'énergie associée au recyclage de l'acier inoxydable et l'intégration de plastique recyclé représente une réduction d'environ 70 % des émissions de GES par rapport aux plastiques vierges.

En 2025, le Groupe a poursuivi et consolidé les actions engagées en 2024 concernant l'introduction de matières recyclées ou à faible impact dans ses produits. Les travaux se sont inscrits dans la continuité des démarches déjà initiées :

- élargissement de l'identification des matières recyclées ou à faible impact disponibles et approfondissement des études de faisabilité pour leur intégration dans de nouvelles catégories de produits, ainsi que la recherche de nouveaux fournisseurs, notamment dans les régions hors Europe ;
- poursuite du développement de plastiques recyclés en collaboration avec nos fournisseurs ;
- enrichissement et déploiement des outils destinés à accompagner les équipes de Développement dans l'utilisation des matériaux à faible impact et recyclés, notamment l'outil digital interne facilitant la substitution des plastiques vierges dès la phase de conception ;
- le groupe de travail pluridisciplinaire dédié au plastique recyclé ou à faible impact (Achats, Innovation, Design, Qualité, Développement Durable) a également continué à se réunir régulièrement afin de sécuriser les avancées techniques et de renforcer la cohérence des pratiques au sein du Groupe.

Les plans d'action en faveur de l'intégration de matériaux recyclés ou à faible impact ont été poursuivis et renforcés. Leur déploiement est intervenu à chaque étape du cycle de développement produit : dès la phase de conception — en cohérence avec la stratégie marketing et en collaboration avec les équipes Achats et Design — puis jusqu'à la préparation des messages mettant en avant leurs bénéfices environnementaux lors du lancement sur le marché.

Ces actions ont pour but principal :

- d'obtenir le meilleur ratio « % recyclé/performance produit » ;
- réduire le coût matière en concentrant nos achats et en recherchant, lorsque cela est possible, des matériaux recyclés ou à faible impact plus économiques que les matières vierges. Ces nouvelles solutions permettent ainsi de concilier compétitivité produit et réduction de l'empreinte environnementale ;
- de répondre aux attentes des consommateurs et des distributeurs quant à l'économie circulaire et in fine permettre au Groupe de diminuer l'empreinte carbone de ses produits et développer ses ventes.

Engagées depuis 2024, ces actions ont été poursuivies en 2025 et continueront de l'être dans les années à venir afin d'atteindre notre objectif 2030 : atteindre 60 % d'utilisation de matières recyclées ou à faible impact.

Par ailleurs, le Groupe réduit l'empreinte carbone de ses emballages en intégrant des matériaux recyclés, en optimisant leur conception pour limiter les déchets et en privilégiant, chaque fois que cela est techniquement possible, des solutions biodégradables ou recyclables. Il favorise également l'économie circulaire grâce au recyclage des emballages (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire* pour plus d'informations sur les actions en matière d'économie circulaire).

Accompagner la décarbonation des fournisseurs stratégiques du Groupe

En 2024, dans le cadre de l'élaboration de son plan de transition, le Groupe a défini une ambition de décarbonation déclinée, pour le scope 3.1 au travers d'un nouveau programme à destination de ses 500 fournisseurs stratégiques.

Ce programme a été officiellement déployé en 2025 auprès de nos fournisseurs de rang 1, afin qu'ils puissent à leur tour le diffuser au sein de leur propre chaîne de valeur (fournisseurs de rang 2 du Groupe SEB). Il se concentre en priorité sur la réduction de leurs émissions de GES, tout en intégrant progressivement des engagements en matière de responsabilité sociale et d'éthique.

En novembre 2025, deux webinaires — en chinois et en anglais — ont été organisés pour sensibiliser l'ensemble de nos fournisseurs stratégiques au niveau du Groupe. Ce panel représente près de 80 % de l'empreinte carbone du scope 3.1 et couvre les catégories d'achats identifiées comme les plus à risque en matière de RSE (représentant plus de 50% des dépenses achats directs, indirects et produits finis).

Ce programme d'amélioration de leur performance extra-financière se base sur deux volets :

- **engager proactivement les fournisseurs vers la décarbonation** via des actions concrètes tels que l'incorporation de matériaux recyclés, le suivi de leur trajectoire carbone ou même l'intégration d'objectifs de décarbonation validés par le SBTi ;
- **augmenter les standards sociaux et environnementaux des fournisseurs** via des actions de formation et de sensibilisation ESG et un accompagnement dans l'engagement de leurs propres fournisseurs (Tier 2, 3...).

Ces 500 plus gros fournisseurs couvrent les domaines matières premières, composants et produits finis utilisés par l'ensemble de notre dispositif industriel (usines de production) mondial.

Les catégories d'achats clés couvertes sont l'aluminium, l'acier, le plastique ainsi que les moteurs et sous-ensemble multiples (plastique, électronique, métallique).

C Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées au transport des matières et produits (scope 3.4)

Gestion optimisée des volumes dans les unités de transport

Le Groupe déploie des actions pour améliorer le taux de chargement des unités de transport dans ses différents flux logistiques. Depuis plusieurs années, il s'appuie notamment sur la démarche EffyPACK (PACKaging system for supply chain EFFiciencY), qui utilise le logiciel PackSoft pour optimiser la palettisation. Les règles encadrant cette démarche ont été renforcées en 2024 : lorsque le taux de remplissage minimal par palette n'est pas atteint, une dérogation accompagnée de justifications est désormais obligatoire. En 2025, de nouvelles actions ont également été étudiées et progressivement mises en œuvre afin d'améliorer le taux de remplissage des camions, notamment l'introduction de palettes gerbables de 120 cm de hauteur en remplacement des palettes de 180 cm, afin de favoriser une meilleure optimisation des volumes transportés.

Le Groupe utilise également un système de gestion des transports pour optimiser les plans de chargement des conteneurs, permettant de remplir le même conteneur avec des produits correspondant à différents fournisseurs, références et commandes.

Développement de modes de transport alternatifs et optimisation des circuits logistiques

Le Groupe continue la mise en œuvre de ses actions de décarbonation de la chaîne logistique, à commencer par le développement de modes de transport alternatifs à la route, dont le transport fluvial. Depuis l'ouverture en 2023 de l'entrepôt central ouest-européen pour le petit électroménager à Bully (France), le Groupe a pu renforcer significativement l'utilisation des voies fluviales, notamment les canaux de l'Escaut reliant Anvers et Dunkerque à Lille, pour acheminer les containers importés des ports de la Manche. En 2025, le Groupe étend cette stratégie multimodale avec un projet de mise en place d'un aller-retour quotidien par rail entre Mions et Bully, renforçant ainsi la réduction des émissions liées au transport et la diversification de ses modes logistiques.

Le Groupe déploie également des outils pour optimiser les flux logistiques y compris sur ces modes alternatifs. Le déploiement de la solution Shippeo a débuté en 2023 sur les flux de distribution au départ de Bully. En 2024, il s'est progressivement étendu à plusieurs entités (notamment en Italie, pour Groupe SEB Export et en Europe de l'Est). En 2025, la montée en puissance s'est poursuivie avec l'intégration de nouvelles entités (Bully, Til-Châtel et les pays nordiques). Cette plateforme de connexion entre donneurs d'ordres et transporteurs, permet d'améliorer la performance des livraisons, la réduction des coûts de transport et la mise à disposition de données, aidant ainsi le Groupe à mieux comprendre les impacts environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le Groupe continue d'explorer l'usage des carburants alternatifs tels que le HVO (*Hydrotreated Vegetable Oil)* huile végétale hydrotraitée produite à partir de déchets, d'huiles résiduelles et de graisses, le GNL (Gaz Naturel Liquéfié) et le Biodiesel fabriqué à partir de colza.

En 2025, le Groupe SEB a émis 278 569 tonnes équivalent CO_2 provenant pour 22 % du transport maritime, 74,9 % du transport routier, 3,4 % du transport aérien et 0,9 % des transports ferroviaires et fluviaux.

L'ensemble des leviers identifiés par le Groupe permettront de contribuer à réduire de -25% les émissions du transport de marchandises d'ici à 2030 par rapport à 2021.

D Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées à l'usage des produits (scope 3.11)

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits, la grande majorité de l'impact carbone provient de leur consommation énergétique en phase d'utilisation (83 % en 2025), bien plus que de la fabrication (0,5 % en 2025). Dans le cadre de sa politique d'éco-conception, le Groupe a renforcé le pilotage des actions visant à intégrer les critères d'efficacité énergétique dès la conception des produits. Deux leviers de décarbonation ont été identifiés : améliorer l'efficacité énergétique intrinsèque des produits et encourager des usages plus sobres en énergie par les consommateurs, notamment grâce au développement de modes éco et de nudges.

Pour agir efficacement sur ces deux leviers, le Groupe a concentré ses efforts sur 15 familles de produits prioritaires, représentant plus de 70 % des émissions liées à l'usage direct des produits vendus en 2025. Ces familles ont été choisies pour leur consommation individuelle élevée et les volumes commercialisés.

Les actions menées ont suivi une méthodologie commune :

- identification des principales sources d'amélioration de l'efficacité énergétique et recherche, par les équipes R&D et Développement et Innovation, de solutions techniques adaptées ;
- définition de protocoles de tests basés sur des scénarios d'usage de référence, conçus pour refléter le plus fidèlement possible l'utilisation réelle des produits. Ces scénarios s'appuient sur des études menées par le Groupe, ainsi que sur l'expertise des équipes Développement et Qualité ;
- amélioration continue des protocoles validés fin 2024 et déploiement en 2025, couvrant désormais près de 95 % de l'empreinte carbone ;
- validation en laboratoire de la faisabilité et de l'efficacité des solutions identifiées ;
- intégration progressive des solutions validées dans les gammes de produits au fil de leur développement et de leur commercialisation.

Après avoir concentré ses efforts en 2024 sur l'identification des leviers d'amélioration pour chaque famille de produits, le Groupe a poursuivi ses travaux en 2025 en définissant et validant des protocoles de tests réalistes, en vérifiant en laboratoire la faisabilité et l'efficacité des solutions, et en préparant leur intégration dans les différentes gammes. Ces travaux ont permis de valider les solutions retenues pour les 15 familles de produits prioritaires et d'évaluer avec précision les baisses de consommation associées, ce qui a permis de mettre à jour la projection de réduction de la dépense énergétique à l'horizon 2030. Certaines de ces améliorations ont déjà été mises en œuvre sur des produits commercialisés en 2025 et sont présentées ci-dessous.

Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe

L'efficacité énergétique des produits est pensée de manière intrinsèque dès leur conception et intégrée dès la phase de conception des produits, sans dégradation de la performance d'usage.

En 2025, le Groupe a poursuivi cette démarche en s'appuyant sur une analyse approfondie des modes d'utilisation, permettant d'identifier des leviers d'optimisation parfois contre-intuitifs et de les traduire en améliorations techniques concrètes :

- sur les aspirateurs et ventilateurs : le Groupe a continué d'équiper ses appareils de moteurs Effitech, ce qui a permis d'optimiser le rendement et de réduire la consommation d'énergie jusqu'à –50 % pour les aspirateurs et –65 % pour les ventilateurs, à performance équivalente ;
- sur les machines à café professionnelles : l'isolation des résistances dédiées à l'ébullition de l'eau a été améliorée, générant une diminution de 10 % de la consommation d'énergie ;
- sur les grille-pains : pour réduire la consommation d'énergie, le Groupe a choisi d'augmenter la puissance de chauffe de manière maîtrisée afin de chauffer plus rapidement le pain. Cette approche permet de limiter le temps de chauffe et, par conséquent, de réduire les pertes d'énergie, même si chauffer plus fort peut sembler contre-intuitif. Cette solution a été mise en œuvre sur le modèle Subito, qui affiche ainsi une baisse de 23 % de consommation par rapport aux versions précédentes, à performance équivalente ;
- sur les cuiseurs à riz : parmi les leviers d'efficacité énergétique identifiés, le maintien au chaud, qui constitue une fonctionnalité énergivore, a fait l'objet d'un travail d'optimisation ciblé. Sa durée a ainsi été réduite sur un certain nombre de modèles dès 2025, avec un déploiement progressif prévu sur d'autres références dans les années à venir, afin de diminuer la consommation d'énergie en phase d'usage.

Encourager la sobriété énergétique dans l'utilisation des produits

En complément des actions menées pour améliorer l'efficacité énergétique intrinsèque des produits, le Groupe agit également sur les usages afin d'encourager une consommation plus sobre en énergie. Cette démarche vise à orienter les utilisateurs vers les modes de fonctionnement les plus économes, adaptés à leurs besoins réels, grâce à une communication plus pédagogique et au déploiement de « nudges » — fonctionnalités conçues pour inciter simplement à un usage plus responsable, via des options activables. En 2025, cette approche s'est traduite par plusieurs actions afin d'étendre les fonctionnalités incitatives (« nudges ») :

- généralisation du mode Eco sur les gammes dédiées au soin du linge : cette fonctionnalité, désormais déployée sur la majorité des références, permet de réduire d'environ 30 % la consommation des fers à repasser et jusqu'à 45 % celle des générateurs vapeur, sans compromis sur la performance ;
- déploiement de solutions intelligentes sur les bouilloires : sélection précise de la température de chauffe (≈ –20 % d'économie moyenne), indicateur visuel « une tasse » (≈ –35 % d'économie moyenne) et mode Eco permettant, sur un cycle, jusqu'à –70 % de consommation d'énergie par rapport au mode standard, afin d'ajuster l'énergie consommée au besoin réel de l'utilisateur.

Sensibilisation du consommateur aux éco-gestes

La sensibilisation aux éco-gestes a pour objectif d'aider les consommateurs à utiliser les produits du Groupe de manière plus respectueuse de l'environnement, en réduisant notamment leur consommation d'énergie, tout en préservant confort et performance. Plus de 30 éco-gestes ont été revus et adaptés afin de proposer des actions concrètes et directement applicables au quotidien. D'autres recommandations, liées à la durabilité et à la seconde vie des produits, sont détaillées dans la section 4.3.3.3.2 *Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de marketing responsable*.

En 2025, les équipes marketing ont été formées à une communication plus juste, transparente et incitative, visant à encourager l'adoption du mode le plus économe lorsque les conditions d'usage le permettent — par exemple, la promotion claire du mode Eco et des situations où il est optimal. Pour faciliter leur mise en pratique, le Groupe diffuse ces conseils pratiques directement sur les sites internet des marques et, prochaînement, via des campagnes e-mailing.

Les recommandations d'efficacité énergétique sont adaptées à chaque catégorie de produit et alignées avec les bonnes pratiques d'organismes de référence, tels que l'Agence de la transition écologique (ADEME). Par exemple, pour la bouilloire, il est conseillé de ne remplir qu'à hauteur d'une « tasse » afin de chauffer uniquement le volume nécessaire.

4.2.1.3.4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique [E1-4]

En lien avec ses politiques éco-production, éco-conception, achats responsables et éco-logistique et avec les actions clés développées, le Groupe SEB s'est engagé à atteindre des objectifs de réduction d'émissions de GES à horizon 2030 et 2050. Ces objectifs sont validés par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi) garantissant que les réductions d'émissions attendues sont cohérentes avec le maintien du réchauffement climatique en dessous de 1,5 °C à 2050, conformément à l'Accord de Paris :

- à horizon 2030 ;
  - réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 de 42 % [1] (réf. 2021),
  - réduction des émissions de GES du scope 3 issues des catégories 3.1 Achats de biens et services, 3.4 Transport et distribution en amont et 3.11 Utilisation des produits vendus (consommation directe d'énergie) de 25 % (réf. 2021) ;
- à horizon 2050, le Groupe s'est engagé à atteindre le *net-zero* en réduisant ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 de 90 % (réf. 2021), et à neutraliser les émissions de GES résiduelles.

Informations méthodologiques relatives aux objectifs d'atténuation du changement climatique

Ces objectifs sont fixés en valeur absolue et exprimés en pourcentage des émissions de GES durant l'année de référence 2021.

Les émissions du scope 2 incluses dans ces objectifs sont fondées sur la localisation (*location-based*).

L'année de référence 2021 est une année représentative pour le Groupe SEB en termes d'activités couvertes et d'influences dues à des facteurs externes. L'année 2021 a été marquée par une forte reprise des activités post-pandémie, grâce à une accélération des tendances liées à la cuisine à domicile, ce qui s'est confirmé les années suivantes, et correspond aux scénarios d'activités futures fixés par le Groupe SEB. L'année de référence 2021 correspond à un périmètre d'activité représentatif, notamment en intégrant des acquisitions récentes.

(1) *Le Groupe SEB a choisi de fixer une cible combinée pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 afin de refléter une approche globale et cohérente de sa stratégie de décarbonation. Cette décision repose sur le fait que les émissions des deux scopes sont souvent interconnectées dans les processus de production et d'approvisionnement énergétique.*

Le périmètre d'activité couvert par ces objectifs couvre les émissions de GES totales du Groupe (scopes 1, 2 et 3), incluant toutes les entités du Groupe, en France et à l'international, à l'exception des acquisitions récentes qui sont intégrées progressivement dans le cadre du plan d'intégration en vigueur (pour plus d'informations sur l'intégration des mouvements de périmètre dans les objectifs et indicateurs, voir la note méthodologique dans la section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*). Les émissions de scopes 1 et 2 sont entièrement incluses. Concernant les objectifs liés au scope 3, le périmètre couvre les catégories 3.1 Achats de biens et services, 3.4 Transport et distribution en amont et 3.11 Utilisation des produits vendus (consommation directe d'énergie), qui correspondent à 98,3 % des émissions liées au scope 3 en 2025 (hors utilisation indirecte des produits vendus). Les autres catégories d'émissions de GES du scope 3, non significatives, ne sont aujourd'hui pas couvertes par les objectifs du Groupe.

Enfin, le périmètre d'activité couvert par les objectifs du Groupe est identique au périmètre de collecte des données présenté en section 4.2.1.3.5 *Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique [E1-6 50]* ci-dessous.

Les objectifs de réduction des émissions de GES sont bruts, ce qui signifie que les objectifs n'incluent pas les absorptions de GES, les crédits carbones ou les émissions évitées comme moyen d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES.

Ces objectifs sont basés sur des données scientifiques et ont été évalués par un processus de validation rigoureux. La SBTi utilise les dernières données scientifiques sur le climat et vérifie notamment que les objectifs sont en ligne avec les trajectoires de décarbonation mondiales, avec les réductions sectorielles et avec les derniers modèles climatiques, dont les scénarios du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les objectifs approuvés par le SBTi sont périodiquement mis à jour pour refléter les nouvelles découvertes scientifiques, les progrès technologiques et les politiques climatiques internationales, garantissant ainsi qu'ils restent alignés sur les derniers objectifs climatiques mondiaux. Les objectifs d'émissions de GES du Groupe SEB sont alignés sur la dernière norme publiée par le SBTi (*The Corporate Net Zero Standard*).

Comme précisé en section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*, en élaborant son plan de transition, le Groupe a évalué ses efforts de décarbonation à la lumière du scénario « Scénario des engagements annoncés » (*Announced Pledges Scenario* ou APS) de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE). Dans ses hypothèses, le Groupe anticipe une transition accélérée vers des sources d'électricité à faibles émissions, conformément aux scénarios de l'AIE. Cette évolution devrait jouer un rôle-clé dans la décarbonation des opérations du Groupe et de ses fournisseurs, ainsi que dans la réduction des émissions de GES résultant de l'utilisation de ses produits.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS DU GROUPE ET DE LA CONTRIBUTION DES PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉCARBONATION

En tCO_2eq

Émissions de gaz à effet de serre *(en tonnes équivalent CO_2)*	2021 (année de référence)	2024	2025	% 2025/ 2021	Cible 2030	Cible 2050
ÉMISSIONS DE GES TOTALES (A) + (B)	28 379 054	26 456 316	25 812 378	- 9 %	- 25 %	- 90 %
Scopes 1 et 2 (A)	**259 696**	**211 992**	**199 895**	**- 23 %**	**- 42 %**	**- 90 %**
Diminution de la consommation énergétique des sites						
Amélioration de l'efficacité énergétique des sites et des équipements					- 42 %	- 90 %
Développement des énergies renouvelables						
Scope 3 (3.1, 3.4 et 3.11 direct) (B)	**28 119 358**	**26 244 324**	**25 612 483**	**- 9 %**	**- 25 %**	**- 90 %**
Utilisation de matériaux recyclés dans les produits et emballages (3.1)						
Accompagnement de la décarbonation des fournisseurs stratégiques (3.1)					- 25 %	- 90 %
Optimisation de la chaîne logistique (3.4)						
Amélioration de l'efficacité énergétique des produits tout au long de leur cycle de vie (3.11)						

Pour plus d'informations concernant les leviers de décarbonation, les actions d'atténuation du changement climatique mis en œuvre par le Groupe ainsi que les scénarios climatiques envisagés, se référer aux sections 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*, 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique* et 4.2.1.2. *Stratégie-Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*.

Pour plus d'informations sur l'avancement du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs, se référer à la section 4.2.1.3.5. *Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique*.

4.2.1.3.5 Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique [E1-5], [E1-6], [E1-7], [E1-8], [E1-9]

[E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la consommation totale d'énergie liée aux opérations propres du Groupe. Il inclut une ventilation par sources d'énergie (fossiles, nucléaires et renouvelables) permettant de faire apparaître également l'évolution du mix énergétique dans les consommations d'énergie du Groupe et notamment la part des énergies renouvelables.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE LIÉE AUX OPÉRATIONS PROPRES DU GROUPE

(en MWh)	2023	2024	2025
1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	0	0	0
2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	17 382	28 045	21 073
3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel	270 895	269 002	257 378
4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	0	0	0
5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	168 399	179 290	169 467
6) Consommation totale d'énergie fossile (Σ 1 à 5)	**456 676**	**476 336**	**447 917**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	71 %	70 %	69 %
7) Consommation provenant de sources nucléaires	**62 408**	**59 581**	**59 071**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	10 %	9 %	9%
8) Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	0	1 338	1 849
9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	117 390	131 594	125 600
10) Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	4 619	10 407	14 167
11) Consommation totale d'énergie renouvelable (Σ 8 à 10)	**122 009**	**143 339**	**141 616**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	19 %	21 %	22%
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (Σ 6, 7 ET 11)	**641 093**	**679 256**	**648 604**

Les précisions méthodologiques relatives à la mesure et au calcul des consommations d'énergie du Groupe sont présentées en section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

Intensité énergétique

Le tableau ci-dessous présente l'intensité énergétique par rapport au chiffre d'affaires net (tel que présenté dans les états financiers consolidés annuels du Groupe – chapitre 6 *Comptes consolidés* du présent document – en note 5 – *Produits des activités ordinaires).*

L'intégralité des activités du Groupe étant considérée comme provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique, relevant de la section C *Industrie manufacturière de la nomenclature NACE* (principalement C27.51 – Fabrication d'appareils électroménagers, C25.71 – Fabrication de coutellerie et C.25.99 – Fabrication d'autres produits métalliques n.c.a.), le calcul de l'intensité énergétique correspond au rapport entre la consommation totale d'énergie du Groupe et le chiffre d'affaires consolidé net.

	2023	2024	2025	%2025/2024
Chiffre d'affaires consolidé net *(en millions €)*	8 006	8 266	8 169	- 1 %
Consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires consolidé net *(en MWh/million €)*	80	82	79	- 3 %

[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2 et 3 et émissions totales de GES

Le Groupe SEB mesure ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur selon le *Greenhouse Gas Protocol* (ou *GHG Protocol*), développé par le *World Resources Institute* et le *World Business Council for Sustainable Development*. La note méthodologique complète est présentée en section 4.2.6.2.2 *[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES*.

Ce bilan distingue les émissions des scopes 1 et 2 qui concernent les émissions de gaz à effet de serre (GES) en lien direct avec les activités de production du Groupe et les émissions du scope 3 liées à la chaîne de valeur en amont et en aval du Groupe.

Les émissions des scopes 1 et 2, ainsi que celles liées au transport des composants et des produits, sont suivies annuellement depuis 2017. Pour les émissions liées à l'achat de matières premières et de composants (scope 3.1 – Achats de biens et services) et à l'utilisation des produits (scope 3.11 – Utilisation des produits vendus), un groupe de travail a été constitué en 2021 afin de définir et fiabiliser la méthodologie de calcul. Ces travaux se sont poursuivis les années suivantes, notamment grâce à la digitalisation et à l'amélioration continue des modèles, afin d'affiner les résultats et de mieux orienter les actions de réduction des émissions.

Depuis 2024, des travaux importants ont été menés sur les scopes 3.1 et 3.11.

Scope 3.1 : une méthodologie hybride *mass-based / spend-based*, conforme aux recommandations du GHG Protocol, a été déployée, entraînant la réévaluation des émissions pour 2021 à 2024. En 2025, seuls des ajustements mineurs ont été réalisés, dans une logique d'amélioration continue, sans modification méthodologique significative.

Scope 3.11 : les équipes ont poursuivi en 2025 la révision des hypothèses de calcul afin de mieux refléter les usages réels des produits. Le calcul repose sur une estimation du nombre de cycles annuels, de l'énergie consommée par cycle, de la durée d'utilisation standard du produit et du facteur d'émission du pays de vente. Les travaux menés ont permis de renforcer la robustesse des hypothèses et de fiabiliser l'empreinte carbone associée :

- **concernant le nombre de cycles annuels**, le Groupe a revu en 2024 le nombre de cycles annuels et les scénarios d'usage de référence pour les catégories prioritaires de petits appareils électroménagers, c'est-à-dire les produits entrainant un usage direct d'énergie. Ces ajustements, fondés sur des études consommateurs, ont permis d'actualiser le calcul des émissions afin de mieux refléter les fréquences d'usage réelles dans les pays de vente. En 2025, cette démarche a été élargie aux gammes des articles culinaires, qui relèvent de l'usage indirect d'énergie. Ce travail complète ainsi la fiabilisation méthodologique du scope 3.11 en intégrant l'ensemble des catégories de produits, qu'elles impliquent un recours direct ou indirect à l'énergie lors de leur utilisation ;
- **concernant la durée d'utilisation des produits**, le Groupe appliquait en 2024 une durée théorique uniforme d'un an pour l'ensemble des produits. En 2025, cette approche a été revue : la durée d'utilisation est désormais différenciée selon les catégories de produits (petit électroménager, ustensiles de cuisson revêtus et non revêtus, machines à café professionnelles) et tenant compte de certaines différences géographiques. Les durées retenues s'échelonnent jusqu'à 10 ans, selon les catégories et, lorsque pertinent, les spécificités géographiques, afin de mieux refléter les usages réels et d'améliorer la précision du calcul des émissions du scope 3.11. Ces durées ont été déterminées sur la base de sources externes et internes reconnues, notamment les études de l'ADEME, les études préparatoires menées dans le cadre des règlements européens relatifs à l'écoconception et à l'étiquetage énergétique, le baromètre Fnac-Darty, les normes publiées par les associations professionnelles lorsqu'elles existent, le baromètre GIFAM ainsi que les données issues d'études consommateurs réalisées par le Groupe, et ont fait l'objet d'un croisement et d'une consolidation afin de retenir des hypothèses cohérentes, robustes et représentatives des usages réels. L'ensemble de l'historique a été retraité pour intégrer ces nouvelles hypothèses méthodologiques ce qui a entrainé une révision à la hausse du bilan carbone ;
- **concernant l'énergie consommée par cycle d'utilisation**, un premier travail a été mené en 2024 pour remplacer, sur un nombre limité de catégories, les estimations issues de calculs théoriques par des protocoles de mesure fondés sur des scénarios d'usage standardisés. En 2025, cette démarche de fiabilisation a été renforcée : les scénarios d'usage des familles prioritaires, représentant près de 80 % du scope 3.11, ont été actualisés. Les scénarios simplifiés basés sur la puissance maximale du produit utilisés jusqu'alors ont été remplacés par des scénarios moyens établis à partir d'études consommateurs, afin de mieux refléter les usages réels des produits. Cette évolution a entraîné une révision à la baisse de la consommation d'énergie par cycle pour certaines catégories de produits. L'ensemble de l'historique 2021–2024 a été retraité pour intégrer ces nouvelles hypothèses.

En synthèse, ces évolutions méthodologiques ont conduit à des ajustements différenciés selon les effets considérés, certains entraînant une révision à la hausse des émissions, d'autres une révision à la baisse. Toutefois, une fois l'ensemble de ces ajustements appliqués et analysés de manière consolidée, leur effet cumulé se traduit par une augmentation nette des émissions du scope 3.11 de 18,8 $MtCO_2e$ sur l'année de référence 2021 et de 18,1 $MtCO_2e$ sur l'année 2024, par rapport aux données publiées dans le rapport de durabilité 2024. Le détail des impacts est présenté dans la note méthodologique dans la section 4.2.6.2.2 [E1-6] *Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES*. Cette évolution reflète avant tout une amélioration de la robustesse et de la représentativité des hypothèses retenues, permettant de mieux refléter les usages réels des produits.

En 2025, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 32 millions de tonnes équivalent CO_2. Le tableau ci-dessous détaille la répartition des émissions de GES sur l'année et présente la situation du Groupe au regard de ses objectifs (se référer à la section 4.2.1.3.4 *Cibles liées à l'atténuation du changement climatique [E1-4]* pour plus de détails sur les objectifs).

Concernant les émissions biogéniques, il convient de préciser que la biomasse représente seulement 0,2 % de l'énergie utilisée par le Groupe. En raison de son poids marginal, aucune diligence spécifique n'a été réalisée sur les émissions de CO_2 associées à sa combustion ou à sa biodégradation. Ces émissions étant considérées comme non matérielles, elles ne sont donc pas divulguées séparément dans le calcul des émissions.

BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

	2021	2023	2024	2025	% 2025/ 2024	% 2025/ 2021	2030	2050
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1								
Émissions brutes de GES du scope 1 (*teqCO_2*)	78 508	58 160	58 801	54 982	- 6,5 %	- 30,0 %		
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultat des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés *(en %)*	13 %	13 %	12 %	13 %	+ 12,4 %	+ 5,9 %		
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2								
Émissions brutes de GES du scope 2 (fondées sur la localisation) (*teqCO_2*)	181 188	146 064	153 191	144 913	- 5,4 %	- 20,0 %		
Émissions brutes de GES du scope 2 (fondées sur le marché) (*teqCO_2*)	187 538	108 110	161 749	148 986	- 7,9 %	- 20,6 %		
Émissions totales de GES des scopes 1 et 2	259 696	204 224	211 992	199 895	- 5,7 %	- 23,0 %	- 42 %	- 90 %
Émissions significatives de GES du scope 3 (3.1, 3.4 et 3.11 direct)	28 119 358	25 417 835	26 244 324	25 612 483	- 2,4 %	- 8,9 %	- 25 %*	- 90 %
Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (*teqCO_2*)	34 995 696	30 864 604	32 295 188	31 803 179	- 1,5 %	- 9,1 %		
1. Achats de biens et services	6 535 339	4 534 943	5 035 948	4 429 632	- 12,0 %	- 32,2 %		
2. Biens d'investissement	85 988	66 017	68 942	70 384	+ 2,1 %	- 18,1 %		
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	47 996	37 254	39 472	37 690	- 4.5 %	- 21,5 %		
4. Transport et distribution en amont	316 238	247 775	277 458	278 569	+ 0,4 %	- 12.6 %		
5. Déchets produits lors de l'exploitation	9 333	7 858	8 127	8 160	+ 0,4 %	- 11,9 %		
6. Voyages d'affaires	5 508	6 929	8 906	8 200	- 7,9 %	+ 48,9 %		
7. Déplacements domicile-travail des salariés	44 244	42 829	44 058	43 537	- 1,2 %	- 1,6 %		
8. Actifs loués en amont	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
9. Acheminement en aval	233 779	204 581	233 731	238 113	+ 1,9 %	+ 1.9 %		
10. Transformation des produits vendus	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
11. Utilisation des produits vendus**	27 674 649	25 679 199	26 535 934	26 645 482	+ 0,4 %	- 3,7 %		
■ *dont usage direct*	*21 267 781*	*20 635 118*	*20 930 919*	*20 904 283*	*- 0,1 %*	*- 1,7 %*		
■ *dont usage indirect*	*6 406 868*	*5 044 001*	*5 605 015*	*5 741 199*	*+ 2,4 %*	*- 10,4 %*		
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	42 622	37 299	42 613	43 412	+ 1,9 %	+ 1,9 %		
13. Actifs loués en aval	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
14. Franchises	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
15. Investissements	Non significatif	Non significatif	Non significatif	Non significatif				
Émissions totales de GES								
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (*teqCO_2*)	35 255 392	31 068 827	32 507 180	32 003 075	- 1,6 %	- 9,2 %		
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (*teqCO_2*)	35 261 742	31 030 873	32 515 738	32 007 148	- 1,6 %	- 9,2 %		

* *L'objectif scope 3 de - 25 % porte sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) provenant des achats de biens et services (3.1), du transport amont et de la distribution (3.4) et de l'utilisation directe des produits vendus (3.11 - usage direct).*

** *En raison d'évolutions méthodologiques, le scope 3.11 lié à l'utilisation des produits vendus a été réévalué sur les années 2021, 2022, 2023 et 2024 par rapport à l'exercice précédent. Les chiffres comparatifs 2024 sont présentées dans la note méthodologique qui présente un tableau récapitulatif des impacts (voir section 4.2.6.2.2 [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES)*

La note méthodologique (voir section 4.2.6.2.2 *[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES)* décrit les méthodologies retenues pour estimer les émissions GES scope 3.

Les postes d'émissions les plus importants font partie des émissions scope 3 du Groupe et sont relatifs à l'utilisation des produits vendus (3.11), aux achats de biens et services (3.1) et au transport amont (3.4).

En 2025, le Groupe a poursuivi et renforcé la mise en œuvre de ses plans d'action climat, en ligne avec son Ambition RSE 2030, et cela traduit par **une baisse de 1.6 % des émissions totales de GES par rapport à 2024**. Cette évolution s'explique principalement par :

- **une baisse de 5,7 % des émissions des scopes 1 et 2,** dans un contexte de légère baisse de la production, principalement liée à la poursuite des efforts de sobriété énergétique et à l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans la consommation totale ;
- **une réduction de 2,4% des émissions du scope 3 significatives (3.1 et 3.11)**, témoignant d'une trajectoire engagée vers l'objectif de –25 % à horizon 2030. Cette baisse s'explique par :
  - **une baisse de 12,0 % des émissions du scope 3.1 liées aux achats de biens et services**, principalement grâce à la hausse de l'utilisation de matériaux recyclés dans les produits, qui continue à progresser pour atteindre 52 % en 2025 (+5 points vs. 2024). Cette progression concerne notamment l'aluminium et l'acier, dont les versions recyclées présentent une empreinte carbone largement inférieure à celle des métaux vierges, avec une forte croissance en Chine en particulier,
  - une évolution contenue **des émissions du scope 3.11 liées aux produits avec usage direct d'énergie, en baisse de 0,1 %.** Cette légère diminution résulte d'effets favorables, notamment un mix de familles de produits plus performant, une amélioration progressive du mix électrique mondial et les efforts constants du Groupe en matière d'efficacité énergétique, qui devraient se poursuivre. Ces gains sont toutefois en grande partie contrebalancés par une augmentation des ventes dans des pays à forte intensité carbone, en particulier en Chine, où le mix électrique reste particulièrement carboné.

Par rapport à 2021, les émissions totales ont diminué de 9,2 %, soulignant les efforts continus du Groupe pour réduire son empreinte carbone et contribuer ainsi à contenir le réchauffement climatique. Cette évolution s'explique par :

- une **réduction de 23,0% pour les scopes 1 et 2** (représentant 1% des émissions totales), démontrant l'efficacité des efforts du Groupe entrepris par le Groupe sur les 3 leviers d'action : la sobriété énergétique, le recours aux énergies renouvelables dans les pays carbonés, et le remplacement des équipements par des modèles efficaces énergétiquement. Le Groupe va continuer le plan d'action défini et est sur la bonne voie pour atteindre son objectif de -42 % d'ici à 2030 ;
- une **réduction de 8,9% des émissions du scope 3 significatives** (scopes 3.1 et 3.11, représentant respectivement 14% et 65% des émissions totales), soulignant les premiers résultats progressifs des plans d'action mis en place dans le cadre de l'Ambition annoncée en 2024 pour atteindre une réduction de - 25% d'ici à 2030. Cette réduction s'explique par :
  - en grande partie **une forte réduction de 32,2% des émissions du scope 3.1 liées aux achats de biens et services**, résultant des efforts soutenus d'approvisionnement en matériaux recyclés. Ce levier prioritaire pour le Groupe contribue à la fois à la décarbonation et à la préservation des ressources naturelles. À fin 2025, la part de matériaux recyclés utilisés dans les produits fabriqués atteint 52 %, soit une hausse de 18 points par rapport à 2021. À titre d'illustration, la proportion d'aluminium recyclé, qui constitue un matériau clé pour le Groupe et à forte intensité carbone, est passée de 9 % à 51 %, témoignant de l'impact concret de la stratégie recyclée mise en œuvre,
  - **une baisse modérée de 1,7 % des émissions du scope 3.11 liées aux produits avec usage direct d'énergie** résultant d'une combinaison de facteurs. Cette diminution reflète les efforts du Groupe pour améliorer l'efficacité énergétique de ses produits, renforcés par l'évolution favorable du mix électrique mondial. Elle est toutefois partiellement compensée par un mix de ventes orienté vers des pays à forte intensité carbone et des familles de produits plus énergivores en moyenne.

Le Groupe va poursuivre et intensifier ses actions en matière d'éco-conception et d'amélioration de l'efficacité énergétique de ses produits afin d'infléchir la trajectoire des émissions. Cette dynamique dépend toutefois également de paramètres systémiques, notamment de l'évolution des mix électriques nationaux. Ainsi, la décarbonation du scope 3.11 repose à la fois sur les leviers internes activés par le Groupe et sur des facteurs externes structurels, en faisant un chantier majeur inscrit dans une logique de transformation à long terme, suivie et pilotée finement par le Groupe.

Bien que l'évolution des mix électriques nationaux contribue favorablement à la baisse des émissions, son rythme reste à ce stade inférieur aux trajectoires initialement anticipées par l'Agence internationale de l'énergie (AIE) dans certains pays, comme les États-Unis ou la Chine, ce qui ralentit les trajectoires du Groupe. Cependant, l'AIE prévoit que la capacité mondiale d'énergie renouvelable doublera d'ici à 2030, avec plus de la moitié des nouvelles capacités portées par la Chine. Elle anticipe également une accélération des déploiements d'énergie renouvelable dans plus de 80 % des pays, par rapport au rythme des cinq dernières années, représentant ainsi un levier nécessaire pour atteindre nos objectifs 2030.

Par ailleurs, le scope 3.11 se caractérise par un décalage temporel dans la matérialisation des gains d'efficacité énergétique. L'accélération des plans d'action, notamment en Chine, aura donc un impact positif progressif sur les trajectoires du Groupe. En effet, les cycles de développement produits s'étendent sur plusieurs années, de sorte que les améliorations conçues aujourd'hui ne se traduisent dans les ventes qu'à moyen terme, avec un effet croissant au fil du temps.

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans les trajectoires du Groupe et confirment son alignement avec ses objectifs à horizon 2030, porté par les efforts déjà engagés et les actions à venir pour maîtriser l'empreinte carbone.

Le Groupe intègre l'ensemble des entités consolidées financièrement dans son bilan carbone, conformément aux exigences des normes en vigueur. En revanche, les acquisitions récentes sont exclues de ce périmètre, car les données environnementales relatives à ces entités ne sont pas encore disponibles (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). Les entités non consolidées, pour lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle opérationnel, font l'objet d'estimations et sont prises en compte dans la catégorie 15, conformément aux recommandations du *GHG Protocol*. Cependant, ces émissions ne sont pas détaillées dans le *reporting,* car elles sont jugées non significatives pour l'empreinte carbone globale du Groupe.

Intensité des émissions de GES

Le tableau ci-dessous présente l'intensité des émissions de GES par rapport au chiffre d'affaires net (tel que présenté dans les états financiers consolidés annuels du Groupe – chapitre 6 *Comptes consolidés* du présent document – en note 5 – *Produits des activités ordinaires).*

	2023	2024	2025	% 2025/2024
Chiffre d'affaires net *(en millions €)*	8 006	8 266	8 169	- 1,2 %
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net *(en teqCO_2/million €)*	3 881	3 933	3 918	- 0,4 %
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net *(en teqCO_2/million €)*	3 876	3 934	3 918	- 0,4 %

[E1-7] Non applicable. Le Groupe SEB n'a pas eu recours à des crédits carbone en 2025.

[E1-8] Non applicable. Le Groupe SEB n'a pas eu recours à une tarification interne du carbone en 2025.

[E1-9] Le Groupe SEB maintient le recours à l'option de phase-in prévue à l'Annexe C de l'ESRS 1, conformément aux ajustements introduits par la loi DDADUE.

4.2.1.4 Adaptation au changement climatique

4.2.1.4.1 Description des politiques liées à l'adaptation au changement climatique [E1-2]

Les risques et opportunités matériels relatifs à l'adaptation au changement climatique sont couverts par deux politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux)* et éco-conception (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]).

Les descriptions ci-après se limitent au périmètre des risques et opportunités matériels en lien avec l'adaptation au changement climatique, tels que rappelés en introduction de la présente section.

La politique éco-production et la gestion du risque physique matériel lié aux ressources en eau

L'analyse de résilience du Groupe a permis d'identifier un risque physique matériel pour la continuité d'exploitation lié au stress hydrique pour certains sites de production.

La politique éco-production encadre les pratiques des sites de production du Groupe afin de réduire l'utilisation d'eau dans les usines tout en améliorant la surveillance et la conservation des ressources, avec en particulier un plan d'atténuation des risques pour les sites situés en zones de stress hydrique élevé (voir la section 4.2.3.2 de l'ESRS E3 - *Utilisation de la ressource en eau, y compris en zones de stress hydrique*).

La politique éco-conception et la gestion des risques et opportunités de transition

La politique éco-conception, en encourageant l'utilisation de matériaux recyclés, participe au contrôle des coûts d'achats du Groupe, qui pourraient être affectés par la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, ainsi que par l'effet de mécanismes réglementaires sur le prix du carbone.

Par ailleurs, les effets du changement climatique pourraient susciter des évolutions dans les attentes et dans les préférences des consommateurs. Notamment, la sobriété énergétique et l'importance accordée par le public à la réduction des émissions de GES pourraient stimuler la croissance du marché de produits à faible impact environnemental et à consommation énergétique réduite. La politique éco-conception encourage l'innovation afin de réduire l'empreinte environnementale de ses produits et de réduire leurs consommations énergétiques (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]) et permet donc au Groupe SEB de saisir les potentielles opportunités commerciales liées à l'adaptation au changement climatique.

4.2.1.4.2 Actions et ressources relatives à l'adaptation au changement climatique [E1-3]

À la suite de l'étude climatique menée en 2021, le Groupe a identifié plusieurs risques et opportunités liés au changement climatique pour lesquels des actions sont d'ores et déjà engagées.

Concernant les risques physiques, le stress hydrique a été identifié comme un enjeu prioritaire. Des mesures d'adaptation ont été déployées, incluant des initiatives de réduction de la consommation d'eau ainsi que des plans d'action spécifiques pour les sites situés dans des zones de stress hydrique élevé (voir ESRS E3 4.2.3.2.2 de l'ESRS E3 - *Actions Ressources en eau*).

S'agissant des risques de transition, notamment l'augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone appliqué au transport et aux intrants, le Groupe mobilise plusieurs leviers, en particulier à travers sa politique d'éco-conception. Le recours accru aux matériaux recyclés, l'amélioration de l'efficacité matière et énergétique ainsi que l'optimisation des procédés contribuent à limiter l'exposition à ces évolutions (voir les sections 4.2.4.2.2 de l'ESRS E5 - *Actions et ressources relatives à l'éco-conception* et 4.2.1.3.3 de l'ESRS E1 - *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique*).

Par ailleurs, l'évolution des attentes du marché en matière de sobriété énergétique et de réduction des émissions de GES constitue une opportunité. La politique d'éco-conception favorise l'innovation et le développement de produits à plus faible impact environnemental et à consommation énergétique réduite, permettant au Groupe de répondre à cette demande croissante, y compris sur les solutions contribuant à l'efficacité énergétique et à la limitation de l'utilisation des ressources (voir la section 4.2.4.2.2 de l'ESRS E5 - *Actions et ressources relatives à l'éco-conception*).

Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe a engagé en 2025, avec l'appui d'un conseil externe, une mise à jour approfondie de son étude sur les risques physiques liés au changement climatique, dont la finalisation est prévue en 2026. L'étude conduite en 2021 avait déjà permis de définir un premier plan d'actions d'adaptation, déployé progressivement sur les sites concernés. L'actualisation en cours vise à affiner et compléter ces analyses afin qu'elles reflètent pleinement la réalité opérationnelle et stratégique du Groupe. Elle intègre notamment les dernières acquisitions, assurant une couverture complète des sites et activités, et étend l'analyse à des horizons 2030, 2050 et 2100.

La finalisation de cette étude constituera une étape préalable à l'ouverture d'une réflexion sur l'évolution du plan d'actions existant. À partir de 2026, le Groupe engagera une analyse des conclusions de l'étude afin d'évaluer les éventuels ajustements à envisager, leur priorisation ainsi que leur calendrier de mise en œuvre, en cohérence avec le profil de risque actualisé.

4.2.1.4.3 Cibles liées à l'adaptation au changement climatique [E1-4]

À ce stade, le Groupe n'a pas défini de cibles quantitatives spécifiques relatives à l'adaptation au changement climatique au sens de l'ESRS E1-4. Néanmoins, le Groupe a mis en place des dispositifs opérationnels lui permettant de suivre et d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre pour faire face aux risques physiques matériels, notamment ceux liés au stress hydrique.

La gestion du risque physique associé au stress hydrique repose sur un ensemble de mesures de pilotage et d'indicateurs de performance, incluant le suivi des consommations d'eau, l'évolution des pratiques industrielles et la mise en œuvre de plans d'actions dédiés pour les sites situés dans des zones de stress hydrique élevé (voir section ESRS E3 – 4.2.3 *Ressources en eau*). Ces indicateurs permettent au Groupe d'apprécier dans le temps la résilience de ses activités face aux effets du changement climatique, ainsi que l'efficacité des actions d'adaptation engagées, sans qu'ils soient associés à des cibles d'adaptation formalisées à ce jour.

Le périmètre de suivi couvre l'ensemble des sites industriels intégrés dans le dispositif de gestion des risques, à l'exception des acquisitions récentes, qui sont intégrées progressivement (c.f 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux* et à la section 4.1.1 *Base de préparation*).

Les informations détaillées relatives aux indicateurs de suivi de la consommation d'eau et aux actions mises en œuvre sont présentées en section 4.2.3 *Ressources en eau*.

La définition éventuelle de cibles quantitatives spécifiques en matière d'adaptation sera examinée à l'issue de la finalisation de la mise à jour de l'étude climatique engagée en 2025, prévue en 2026. Les conclusions de cette analyse approfondie permettront d'évaluer la pertinence et la faisabilité de fixer, le cas échéant, des objectifs complémentaires adaptés au profil de risque actualisé du Groupe.

4.2.2 Pollutions [E2]

4.2.2.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés à la pollution

L'utilisation des substances ou l'émission de pollutions dans l'air, l'eau et les sols peuvent avoir lieu à différents niveaux de la chaîne de valeur.

- **En amont,** les substances chimiques sont utilisées dans les procédés de fabrication de certains matériaux, notamment les métaux et les plastiques. Par exemple, des produits chimiques tels que les acides sont utilisés pour le décapage des métaux, et des solvants sont utilisés pour le nettoyage et la préparation des surfaces.
- **Sur les opérations directes,** des substances chimiques sont employées dans divers processus de fabrication. Par exemple, des solvants sont utilisés pour nettoyer des pièces, tandis que des peintures et des revêtements sont appliqués pour protéger et améliorer l'apparence ou les performances des produits. Les agents de collage et les adhésifs sont également couramment utilisés dans l'assemblage des composants.
- **Au niveau des produits,** des solvants organiques volatils peuvent être utilisés dans les peintures et les laques, et certains plastiques peuvent contenir des retardateurs de flammes pour des raisons de sécurité.

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs potentiels **(Pollutions)**	**Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites de fabrication des fournisseurs, le long de la chaîne de valeur**, notamment en lien avec la production et de la transformation des métaux.	**Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols liés aux opérations du Groupe.**	
Impacts négatifs potentiels **(Substances préoccupantes)**	**Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes** liés à l'utilisation de ces substances par les fournisseurs.	**Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes** liés à l'utilisation de ces substances dans les processus de fabrication des sites du Groupe**.**	
Risques	**Risques réglementaires associés** à l'interdiction de l'utilisation de certaines substances dans la **chaîne de valeur** comme sur le **périmètre direct.** Dans le cadre de l'analyse des risques et opportunités environnementaux réalisée par le Groupe SEB, le « développement des **réglementations restreignant l'usage de substances utilisées en amont de la chaîne de valeur ou dans ses procédés industriels » a été identifié comme matériel** pour la région Europe et États-Unis. L'analyse a porté sur deux scénarios d'évolutions réglementaires : ■ scénario adaptation opportuniste : Réglementation peu contraignante, transition lente vers des modèles durables ; ■ scénario transformation planifiée : Réglementation stricte, transition proactive vers des modèles durables. Ce risque est également identifié dans notre cartographie des risques, (cf. *Risque lié à l'adaptation à de nouvelles réglementations produits*, section 2.2.2 *Principaux risques* du chapitre *Facteurs et gestion des risques*).		

Le niveau de matérialité des enjeux de pollutions et de substances est jugé plus faible sur les opérations propres que sur l'amont, notamment en lien avec les procédés mis en œuvre sur le périmètre du Groupe, moins impactant que les procédés mis en œuvre en amont (exemple de l'extraction et de la transformation de matière première).

La méthodologie d'identification des impacts est détaillée dans la sous-section 4.2.6.4 *Pollution & substances préoccupantes* de la note méthodologique présente en section 4.2.6 *Note méthodologique – Informations environnementales.*

4.2.2.2 Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents

4.2.2.2.1 Politiques relatives à la réduction des émissions de polluants et des incidents [E2-1]

A Politiques relatives à l'amont et à l'aval

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie :

- sur la Charte des achats responsables (voir section ESRS S2 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*) qui intègre les enjeux liés aux polluants.

  Initiée en 2012, la Charte des achats responsables est un document qui rappelle façon précise les exigences du Groupe sur le respect des droits humains et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux, attendu de ses fournisseurs directs, indirects et de produits finis. La Charte des achats responsables est partagée avec tous les fournisseurs directs de production (matières, composants et produits finis), pour engagement et signature. La personne responsable de la mise en œuvre de la Charte des achats responsable est le Directeur Général Adjoint Industrie.

  Le Groupe exige de ses fournisseurs d'identifier, de surveiller, de contrôler et de traiter les rejets dans l'air, l'eau ou le sol qui pourraient présenter un risque environnemental, en se conformant aux réglementations en vigueur.

  La Charte indique également aux fournisseurs la nécessité d'engager leurs fournisseurs de rangs 2 et 3 sur les enjeux RSE ;

- sur la politique d'éco-conception (voir ESRS E5 4.2.4.2 *Éco-conception*) du Groupe, notamment via l'utilisation de plastiques et métaux recyclés, qui contribuent à la réduction des pollutions en limitant l'extraction des ressources naturelles, en réduisant les émissions de CO_2, et en diminuant les déchets plastiques. L'utilisation de matériaux recyclés permet aussi d'éviter certains procédés industriels polluants et favorise un modèle circulaire, réduisant ainsi l'empreinte environnementale dès l'amont de la chaîne de valeur.

  Le Groupe suit le nombre de fournisseurs engagés par la Charte des achats responsables, avec en particulier un objectif d'un taux de signature de 100% à horizon 2030 pour les achats directs et les produits finis.

B Politiques relatives aux opérations propres

La politique « *Éco-production* » du Groupe SEB inclut un pilier Prévention & Réduction des Pollutions qui s'inscrit dans la stratégie RSE 2024-2030 – Agir pour la nature (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). Elle vise l'absence d'accident environnemental majeur [(1)] sur les sites (DP E2-1_03) et la poursuite de la réduction des émissions de polluants prioritaires et émergents (DP E2-1_01). Ce pilier est ensuite décliné en leviers d'actions, détaillés dans la section suivante.

Les principaux procédés concernés par la prévention des pollutions sont le traitement de surface, le traitement thermique, le moulage et le formage. Pour l'ensemble de ces procédés, les polluants prioritaires (COV, DCO/DBO, métaux lourds, nitrates, phosphates) et émergents (PFAS) sont gérés à travers :

- l'évaluation des risques environnementaux et leur maîtrise ;
- la prévention des accidents environnementaux et de la pollution des sols, de l'eau ou de l'air ;
- la préparation et réponse aux situations d'urgences environnementales au travers notamment d'instructions spécifiques de gestion de crise ;
- la conformité aux réglementations environnementales locales.

Les polluants prioritaires sont suivis sur tous les sites du Groupe présentant des rejets dans l'air ou l'eau. Concernant les polluants émergents tels que les PFAS, les rejets issus des sites impliqués dans les procédés de traitement de surface et de revêtement sont soumis à un contrôle strict (conformément aux exigences ICPE, dont les campagnes d'analyse PFAS prévues par l'arrêté du 20 juin 2023 avec un suivi renforcé sur le site de Rumilly en lien direct avec la DREAL). La dégradation potentielle des intrants dans les rejets aqueux fait l'objet d'un contrôle et d'une surveillance dans le cadre réglementaire.

L'application de la norme ISO 14001 et des standards internes assurent une homogénéité et un cadre de contrôle des moyens techniques organisationnels et humains en place sur nos usines. Elle se traduit en interne par :

- une méthodologie commune d'analyse du risque environnemental ;
- des standards internes d'exigences minimales de préparation et réponses aux situations d'urgence, ainsi que d'évaluation et de prévention du risque chimique.

Les principales politiques de prévention des pollutions du Groupe s'appliquent en particulier à la ressource en eau. La politique de préservation de la ressource en eau, en particulier en zone de stress hydrique, complète la politique de prévention des pollutions en prenant en compte les risques associés aux rejets des stations de traitement. Le Groupe opère 16 installations de traitement des eaux industrielles dans son périmètre.

4.2.2.2.2 Actions relatives à la réduction des polluants et des incidents [E2-2]

A Action sur l'amont

- Se référer aux actions menées par le Groupe sur les matériaux recyclés dans l'ESRS E5 (voir section 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire).*
- Se référer aux actions liées à l'engagement fournisseur décrite dans l'ESRS S2 (voir section 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*).

B Action sur les opérations propres

À partir de l'analyse du risque environnemental, des standards internes et exigences externes applicables, les sites industriels du Groupe établissent un plan de surveillance et d'actions sur la prévention des pollutions, afin de :

- maintenir le haut niveau de maîtrise des rejets et des installations associées ;
- améliorer les installations en anticipation des évolutions réglementaires ;
- étudier et le cas échéant appliquer les meilleures techniques disponibles de traitement des rejets air et eau.

Le plan de surveillance et d'actions est spécifiquement mis en œuvre pour maîtriser les rejets de polluants prioritaires issus des procédés utilisés dans nos usines (ex. : paramètres DCO/DBO, métaux, nitrates, phostophates) ainsi que des polluants émergents (PFAS).

(1) Événement entraînant un dommage environnemental significatif nécessitant, par exemple, une intervention externe spécialisée et maîtrisable dans un temps long.

Ces actions sont organisées en trois leviers :

- actions d'identification et de réduction à la source en lien avec les politiques éco-production (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*), santé sécurité et substances ;
- actions de maîtrise opérationnelle pour optimiser l'utilisation de matières premières et de produits chimiques dans les procédés ;
- actions de surveillance et d'amélioration continue des installations traitant les rejets dans l'air et dans l'eau, avec l'application des meilleures techniques disponibles le cas échéant.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les polluants émergents, en particulier les PFAS, dont le suivi nécessite une surveillance continue des meilleures techniques de traitement disponibles et une veille réglementaire constante. En matière de réglementation, en France, le Groupe répond aux campagnes d'analyse des PFAS dans les rejets aqueux sur ses sites ICPE soumis à autorisation, conformément à l'arrêté ministériel du 20 juin 2023, ainsi qu'aux initiatives régionales des autorités environnementales sur le sujet. Sur le site de Rumilly, le Groupe, en étroite relation avec la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et conformément aux prescriptions préfectorales, réalise des contrôles volontaires et réglementaires sur un ensemble de PFAS dans les rejets aqueux, dans l'air et dans les boues issues des traitements. Le Groupe assure également une veille constante des évolutions réglementaires à l'international. Les investissements et dépenses opérationnelles associés aux plans d'actions sont validés à l'échelle des sites et peuvent être importants à cette échelle. À l'échelle du Groupe consolidé, ils ne sont pas significatifs.

4.2.2.2.3 Cibles relatives à la réduction des polluants et des incidentssur les opérations propres [E2-3]

A Cibles sur l'amont

Le Groupe suit le nombre de fournisseurs engagés par la Charte des achats responsables, avec en particulier un objectif d'un taux de signature de 100% à horizon 2030 pour les achats directs et les produits finis (voir section ESRS S2 4.3.2.4 *Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels).*

B Cibles sur les opérations propres

Les leviers de prévention des pollutions sur les sites se traduisent par des cibles quantitatives et qualitatives :

- cibles d'évitement :
  - maintenir chaque année 100 % des sites du Groupe certifiés ISO 14001 hors nouvelles acquisitions (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). En 2025, le Groupe confirme cette couverture à 100 %,
  - maintenir chaque année la conformité aux standards internes de prévention des pollutions sur l'ensemble des sites du Groupe : évaluation du risque environnementale, préparation et réponse aux situations d'urgence, évaluation et prévention du risque chimique. Les exigences de ces standards correspondent à la mise en place de dispositions techniques, organisationnelles et humaines (évaluation du risque, *reporting,* équipements, processus d'entrée produit sur site, *reporting* et gestions des situations à risque, etc.). Les sites évaluent leur conformité aux standards à travers des autoévaluations et les processus d'audit interne,
  - maintenir 0 accident environnemental majeur sur les sites industriels. En 2025, le Groupe confirme l'atteinte de cet objectif ;
- cibles de réduction :
  - ne plus utiliser de produits phytosanitaires dans 100 % des sites d'ici à 2025 sur les sites du Groupe. En 2025, 90 % du périmètre n'a eu aucun usage de produits phytosanitaires. Le Groupe continue à mettre en œuvre les actions afin d'atteindre rapidement l'objectif fixé,
  - poursuivre la réduction des émissions des polluants prioritaires et émergents dans l'air, l'eau et les sols avec des objectifs de réduction pertinents et adaptés aux enjeux, sur l'ensemble des sites concernés.

Des cibles quantitatives liées à la prévention et au contrôle des polluants atmosphériques, des émissions dans l'eau sont définis à l'échelle des sites, en prenant en compte les procédés concernés, les obligations réglementaires, leur anticipation et les critères environnementaux associés. À l'échelle du Groupe, le suivi des métriques associé est organisé en conséquence pour refléter ces priorités. La stratégie RSE 2024-2030 vise à renforcer ce suivi pour s'adapter aux enjeux en constante évolution.

Ces cibles ont été fixées de façon interne par le Groupe, sans processus impliquant les parties prenantes ou d'organismes scientifiques.

Les méthodologies et hypothèses clés sont décrites dans la Note méthodologique (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*).

4.2.2.3 Gestion et réduction des substances préoccupantes

4.2.2.3.1 Politiques relatives aux substances préoccupantes [E2-1]

A Politiques relatives à l'amont, aux opérations propres et à l'aval

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur la Charte des achats responsables (voir section ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur).* La Charte des achats responsables intègre les enjeux liés aux substances et le Groupe exige de ses fournisseurs de :

- respecter les réglementations ainsi que les restrictions imposées par le Groupe SEB concernant l'utilisation de substances dangereuses ;
- mettre en place un processus de veille réglementaire pour s'assurer que leurs produits ne contiennent pas de matières restreintes ou interdites ;
- informer le Groupe SEB sans délai en cas de changement dans la composition ou la fabrication des produits ;
- identifier, étiqueter et gérer correctement les produits chimiques ou matières dangereuses pour s'assurer que leur manipulation, utilisation, stockage, transport, recyclage, réutilisation et élimination sont réalisés en toute sécurité et conformément à la réglementation ;
- former et équiper les travailleurs amenés à manipuler ces matières pour garantir leur sécurité.

Le Groupe suit le nombre de fournisseurs engagés par la Charte des achats responsables, avec en particulier un objectif d'un taux de signature de 100 % à horizon 2030 pour les achats directs et les produits finis.

Les fournisseurs sont également tenus de s'engager à respecter les réglementations sur les substances chimiques par le biais du processus d'éco-déclaration. Cela inclut des exigences telles que celles de REACH, du règlement POP et de la directive RoHS, en fonction du type de produit acheté.

Le Groupe SEB veille à ce que ses produits se conforment à toute exigence réglementaire applicable concernant les substances préoccupantes et est pleinement engagé pour assurer la sécurité de ses produits.

Le Groupe SEB interroge ses fournisseurs afin de garantir que les articles et matériaux achetés répondent aux exigences applicables. Il réalise les tests exigés par la réglementation applicable et met en place des mesures de surveillance régulières de ses produits pour assurer leur conformité. Les équipes du Groupe SEB effectuent une veille réglementaire nationale et internationale et agissent en conséquence pour anticiper les réglementations.

Concernant les opérations propres, les politiques environnementales et substances (DEM 00 001 et DEM 00 002) sont intégrées au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001.

Ces politiques ont pour objectif de mettre en oeuvre des actions de réduction de l'utilisation des substances impopulaires. Elles ont débouché sur :

- l'interdiction du cadmium (à l'exception de certains revêtements externes de couleur rouge de la marque Silit-WMF) et du plomb dans le revêtement des ustensiles de cuisine depuis 1994. L'interdiction s'applique aux revêtements, y compris ceux utilisés à l'extérieur et dans la décoration des couverts ;
- l'élimination complète du PFOA dans les processus de nos fournisseurs en 2012 en Europe en anticipation des évolutions de la réglementation (2020) ;
- la suppression progressive des moules en silicone pour les ustensiles de cuisson depuis fin 2023.

Les substances préoccupantes sont prises en compte dans le pilier « Agir pour la Nature » de la stratégie RSE 2024-2030, via l'engagement « Continuer à garantir un haut niveau de protection des consommateurs partout dans le monde ». Cet engagement est ensuite décliné en leviers d'actions, détaillés dans la section suivante (voir section 4.2.2.3.2 *Actions relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes*).

L'instruction IHA 00 010 a pour objectif principal de s'assurer que les parties prenantes internes et les fournisseurs du Groupe SEB connaissent et appliquent la réglementation en lien avec les substances, et que les fournisseurs se conforment à la réglementation et aux exigences du Groupe SEB, en matière de restrictions sur les substances chimiques.

La politique Éco-production prend en compte la gestion des substances préoccupantes dans le cadre du pilier prévention des pollutions explicitées (voir section 4.2.2.2 *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents*).

4.2.2.3.2 Actions relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes[E2-2]

A Actions relatives à l'amont, aux opérations propres et à l'aval

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB a identifié plusieurs leviers d'action visant les substances :

- levier « Réduction de l'utilisation des substances »

Le Groupe a réalisé en 2025 une cartographie des usages de substances dans ses produits afin d'identifier, en fonction des usages, les substances « prioritaires ».

Ces substances peuvent être considérées comme prioritaires soit :

i) en raison d'une classification en tant que substances extrêmement préoccupante ;

ii) en raison d'évolutions réglementaires qui pourraient aller jusqu'à l'interdiction de leur usage.

Trois substances ont été classifiées comme prioritaires au niveau du Groupe :

- les PFAS ;
- le plomb et le cadmium (ces derniers faisant l'objet d'une classification en tant que substance extrêmement préoccupante).

S'agissant du plomb et du cadmium, leur présence est principalement liée à l'utilisation de composants électroniques standards, une contrainte partagée par l'ensemble de l'industrie et faisant l'objet d'un suivi réglementaire et technologique continu.

Pour les substances préoccupantes prioritaires, le Groupe étudie la faisabilité pour se fixer des cibles de réduction (cf 4.2.2.3.3 *Cibles relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes* [E2-3]).

Concernant les opérations propres, les actions de prévention des pollutions prennent en compte la gestion des substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes dans les rejets (voir section 4.2.2.2. *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents*).

- levier « Veille réglementaire »

Pour assurer la conformité de ses produits aux réglementations concernant les substances, le Groupe SEB assure une veille règlementaire permanente :

- le Groupe dispose d'une cellule environnement, avec des ressources dédiées à la gestion des substances et matériaux utilisées dans le cycle de production. A ce titre, la gouvernance des sujets liées aux substances est pilotée par le département Qualité, Normes & Environnement qui supervise l'ensemble des actions et coordonne un réseau de responsables conformité au niveau de chaque Business Unit. Ce dispositif permet de garantir une mise en œuvre cohérente et centralisée des exigences réglementaires, tout en assurant que chaque entité du Groupe reste informée et réactive face aux évolutions,
- le Groupe a mis en place un comité de veille réglementaire pour assurer la conformité avec les normes en vigueur, notamment la mise à jour des directives européennes sur les produits,
- le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le suivi des évolutions réglementaires et s'implique au sein d'associations professionnelles, tant au niveau européen et national qu'à l'international.

Les informations recueillies grâce à cette veille sont analysées par les équipes Conformité, des analyses d'impacts sont réalisées et des plans d'action sont élaborés au sein de groupes de travail transversaux et/ou spécifiques. Pour anticiper les évolutions réglementaires, le Groupe peut décider de procéder à l'élimination de la substance concernée.

- En pratique, dans le but d'anticiper tout changement de réglementation potentiel lié aux PFAS, par exemple, le Groupe SEB a mis en place une veille réglementaire dédiée à ce sujet.
- Les analyses réglementaires et d'impact, ainsi que les actions nécessaires pour se conformer aux exigences, sont discutées au sein de groupes de travail internes spécialisés sur les PFAS.

Il est important de noter que les PFAS, tels que le PTFE, utilisés dans les produits commercialisés par le Groupe, sont conformes à la réglementation en vigueur. Le PTFE a été reconnu [1] par les autorités sanitaires telles que l'Organisation mondiale de la santé et l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA), comme un matériau ne présentant pas de danger pour la santé humaine et compatible avec le contact alimentaire. Au-delà de ses propriétés antiadhésives exceptionnelles, c'est en raison de cette innocuité démontrée que le Groupe SEB a choisi des revêtements en PTFE pour ses poêles et casseroles.

- levier « Développer et déployer les processus et les outils, y compris pour les fournisseurs », impliquant :
  - le développement de l'utilisation des outils IT pour une meilleure traçabilité, évaluation d'impact, synergie et réponses aux parties prenantes et aux attentes réglementaires concernant les substances. Tous les ans, une campagne de collecte d'informations est ainsi lancée auprès d'un *pool* de fournisseur sélectionné en fonction des risques et des enjeux pour mettre à jour les connaissances du Groupe sur la présence de substances. Une base de données a été créée en 2024 pour faciliter l'exploitation des données par les équipes Développement produits,
  - la systématisation de la prise en compte des risques associés aux substances dans le processus d'achat et de développement de produits, via le développement d'une notation « risque substances » des fournisseurs à partir de 2025,
  - la sélection des fournisseurs livrant des composants et matériaux conformes aux exigences substances du Groupe, préalablement définies, par le biais du processus « éco-déclaration ». Les nouveaux fournisseurs sont tenus de s'engager à respecter des exigences telles que celles définies par le règlement REACH, le règlement POP et la directive RoHS, en fonction du type de produit acheté,
  - le suivi dans le temps du niveau de conformité des fournisseurs.

Pour assurer la conformité de ses produits aux réglementations concernant les substances, le Groupe SEB continue d'assurer une veille permanente. Le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le suivi des évolutions réglementaires et s'implique au sein d'associations professionnelles, tant au niveau européen et national qu'à l'international. Les informations recueillies grâce à cette veille sont analysées par les équipes Conformité, des analyses d'impacts sont réalisées et des plans d'action sont élaborés au sein de groupes de travail transversaux et/ou spécifiques. Pour anticiper les évolutions réglementaires, le Groupe peut décider de procéder à l'élimination de la substance concernée.

En pratique, dans le but d'anticiper tout changement de réglementation potentiel lié aux PFAS, par exemple, le Groupe SEB a mis en place une veille réglementaire dédiée à ce sujet. Les analyses réglementaires et d'impact, ainsi que les actions nécessaires pour se conformer aux exigences, sont discutées au sein de groupes de travail internes spécialisés sur les PFAS. Il est important de noter que les PFAS, tels que le PTFE, utilisés dans les produits commercialisés par le Groupe, sont conformes à la réglementation en vigueur. Le PTFE a été reconnu par les autorités sanitaires telles que l'Organisation mondiale de la santé et l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA), comme un matériau ne présentant pas de danger pour la santé humaine et compatible avec le contact alimentaire. Au-delà de ses propriétés anti-adhésives exceptionnelles, c'est en raison de cette innocuité démontrée que le Groupe SEB a choisi des revêtements en PTFE pour ses poêles et casseroles.

4.2.2.3.3 Cibles relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes [E2-3]

A Cible sur l'amont et les opérations propres

Au sein de sa politique RSE, dans l'axe « Continuer à garantir un haut niveau de protection des consommateurs partout dans le monde », le Groupe fixe l'objectif de réduire de manière significative l'utilisation des substances préoccupantes « prioritaires » via la baisse du pourcentage de produits contenant ces substances à horizon 2030 par rapport à 2025.

Le Groupe a réalisé en 2025 sa cartographie des usages de substances qui a permis d'identifier les substances à réduire.

À date le Groupe ne dispose pas de cible de réduction.

Afin de fixer de telles cibles de réduction :

- le Groupe se heurte à une limite inhérente à la disponibilité de données quantifiées précises sur la concentration de SVHC dans les matières et articles achetés auprès de nos fournisseurs (cf 4.2.2.4.2 *Indicateurs relatifs à l'utilisation de substances préoccupantes et substances très préoccupantes*) ;
- un travail d'évaluation de faisabilité technique des cas de substitution devra être réalisé.

En l'absence de ces données quantifiées, le Groupe ne peut pour le moment travailler à l'établissement de cibles de réduction, et n'est pas en mesure de fixer un horizon temporel précis ni de confirmer la faisabilité technique de l'établissement de telles cibles.

Ce sont également les équipes Conformité qui peuvent proposer des ajustements, tels que l'ajout de nouvelles substances, notamment en réponse à des évolutions réglementaires potentielles.

Le Groupe SEB est pleinement engagé dans la sécurité, la qualité et la durabilité de ses produits. Les produits Tefal et l'ensemble de ses marques sont exempts de PFAS nocifs pour la santé ou l'environnement. Utilisé depuis plus de 60 ans, le PTFE (polytétrafluoroéthylène) bénéficie d'une innocuité reconnue, avec des études scientifiques internationales confirmant sa sécurité.

Les autorités européennes et américaines, notamment l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Autorité européenne de la sécurité alimentaire (EFSA), le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC) et l'OCDE, établissent que le PTFE est une substance inerte, non assimilable par l'organisme, non cancérogène et sans effet toxique, irritant ou allergène. Son poids moléculaire élevé l'empêche de traverser les membranes biologiques, et il n'est pas absorbé par le tractus gastro-intestinal. En raison de son inertie chimique et de sa biocompatibilité, le PTFE est autorisé dans de nombreuses réglementations internationales pour des usages en contact alimentaire et médical. Des études récentes démontrent également que son utilisation dans des ustensiles de cuisine ou des implants médicaux est sûre, même en cas de surchauffe, avec des émissions considérées comme sans risque pour la santé. Par ailleurs, le Groupe SEB exclut l'utilisation de PFOS et garantit l'absence de PFOA dans ses produits. De plus, aucun PFAS non-polymère toxique n'est utilisé dans ses procédés de fabrication. Grâce à ces engagements et aux preuves scientifiques établies, le PTFE est reconnu comme sûr pour la santé humaine dans tous ses usages.

Le Groupe SEB reste alerte aux évolutions scientifiques et réglementaires pour pouvoir continuer d'être pleinement engagé dans la sécurité, la qualité et la durabilité de ses produits dans l'avenir.

(1) *Le Groupe SEB s'appuie sur un ensemble d'études publiées par des autorités sanitaires européennes et américaines, dans lesquelles le PTFE est qualifié de substance inerte, ne présentant pas de danger pour la santé humaine et compatible avec le contact alimentaire. L'ensemble des études sur lesquelles le Groupe SEB fonde cette analyse est librement consultable au lien suivant : https://www.tefal.fr/nousvousdevonslemeilleur/revetement-anti-adhesif-ptfe*

4.2.2.4 Indicateurs relatifs aux émissions de polluants et à l'utilisation de substances préoccupantes

4.2.2.4.1 Pollution de l'air, de l'eau et des sols

Périmètre des données consolidées à l'échelle du Groupe – Prévention des pollutions

Dans le cadre de la stratégie RSE 2024-2030, le Groupe met en priorité la cartographie des risques de pollution en poursuivant et en améliorant la meilleure centralisation des données sur les polluants prioritaires (COV, DCO, etc.) et les polluants émergents (PFAS). Cela inclut particulièrement les mesures des rejets dans l'eau, qui sont déjà strictement suivis au niveau local.

Les métriques centralisées à date, associées à la prévention des pollutions, s'inscrivent dans ce cadre ainsi que dans le cadre réglementaire :

- au niveau européen, les métriques pertinentes pour la prévention des pollutions concernent nos sites soumis à la Directive IED et publiés sur le registre IEPR ;
- à l'échelle mondiale, nous travaillons à établir des critères de priorité équivalents pour intégrer d'autres sites dans notre suivi centralisé. La DCO mesurée depuis nos stations de traitement des eaux usées est centralisée.

Les polluants sont suivis au niveau de chaque site industriel en lien et en conformité avec les exigences réglementaires locales. Au niveau consolidé, le suivi quantitatif n'est pas réalisé par polluant, mais via des indicateurs standardisés sectoriels qui reflètent la diminution ou l'augmentation des émissions de polluants.

La collecte de ces métriques est faite à travers les outils de *reporting* interne, ainsi que par le biais des *reportings* réglementaires. Les métriques mesurées suivent les méthodes normatives et réglementaires assurant la fiabilité et la pertinence de la donnée. Les mesures proviennent du terrain, sont envoyées en laboratoire et analysées dans un cadre normatif. Elles sont actuellement centralisées sur le périmètre européen du Groupe.

Dans le cadre de la maîtrise opérationnelle des activités de production, aucun événement n'a engendré de risque de pollution des sols en 2025.

Le suivi des pollutions des sols est réalisé de la manière suivante :

- par la prise en compte des événements accidentels sur les sites dans le cadre du *reporting* éco-production ;
- par des *due diligences* à chaque nouvelle acquisition ;
- en cas de cessation d'activité, selon les prescriptions des autorités.

Lorsque cela s'avère nécessaire, les actions de remédiation sont effectuées conformément au cadre réglementaire en vigueur.

En 2025, aucun dépôt (fuite ou perte de matière dangereuse) ou incident majeur n'a eu lieu.

Nom de l'indicateur	2025	2024
Émissions dans l'air (COVNM *) *en tonnes, valeur au-delà des valeurs limites d'émissions (VLE)*	< VLE	104
Émissions dans l'eau – Demande Chimique en Oxygène *en tonnes*	80	93

* *COVNM : composant organique volatile non méthanique. En 2025, au-delà des sites européens soumis à la directive IED, le périmètre a été éténdu aux autres sites mondiaux ayant des émissions de COVNM.*

4.2.2.4.2 Substances préoccupantes et substances très préoccupantes

Le Groupe se heurte à une limite inhérente à la disponibilité de données quantifiées précises sur la concentration de SVHC dans les matières et articles achetés auprès de ses fournisseurs. En effet, les concentrations des traces SVHC susceptibles d'être présentes dans les matières et articles achetées ne sont pas systématiquement disponible ou divulguées par les fournisseurs. À date, le Groupe n'est pas en mesure de fixer un horizon temporel précis pour lever cette limite.

Afin de collecter des informations sur la présence des substances chimiques, et notamment celles réglementées dans le cadre des réglementations européennes RoHS et REACH, le Groupe SEB s'appuie, depuis 2022, sur un nouveau partenariat avec une société experte dans la gestion des données techniques, réglementaires et environnementales.

Actuellement, ce processus est mis en œuvre pour les achats directs des sites de production en France, à Canonsburg aux États-Unis, à Omegna en Italie et à Emsdetten en Allemagne, ainsi que pour SEB Asia. Il est obligatoire pour la création de nouveaux fournisseurs. Des campagnes de collecte des données sont menées annuellement et sur un *pool* de fournisseur sélectionné en fonction des risques et des enjeux.

En 2025, la campagne de collecte a concerné 572 fournisseurs directs du Groupe (versus 413 en 2024).

En plus de cette campagne, des données sur la présence de substances ont été collectées auprès de fournisseurs d'achats directs de Supor. Concernant le périmètre WMF (Grand public et professionnel), les données concernant la présence de substances dans les produits et la conformité avec les règlementations sont des processus gérés localement.

Par ailleurs, le Groupe a accentué ses efforts en matière de suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires. Il assure une veille permanente sur l'évolution du classement des substances par les organismes officiels et la Direction Produits et Innovation travaille de façon continue à la substitution des composés qui pourraient faire l'objet de modification dans ce classement.

En 2025, les documents de référence destinés aux fournisseurs et aux acheteurs (tels que le document d'éco-déclaration incluant les consignes de complétion et la liste des substances conformes, non conformes ou non concernées par l'éco-déclaration) ont ainsi été mis à jour afin de refléter les lois applicables, mais également l'évolution des exigences du Groupe définies par la Direction Qualité.

Le Groupe SEB n'est pas en mesure de quantifier les métriques ci-dessous, plus d'informations sont données dans la colonne « commentaires ».

Nom de l'indicateur	Commentaires
Quantité totale de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupante générées ou utilisées au cours de la production ou achetées, ventilée par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence réglementaire applicable relative aux substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes (SVHC). Les exigences sont variables selon l'utilisation/le type de produit fabriqué. Des informations concernant la potentielle présence de ces substances (notamment celles encadrées par la réglementation applicable) dans les matières et articles achetés sont collectées auprès des fournisseurs afin de garantir que ces exigences soient respectées.
Quantité totale de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes qui quittent les installations : ■ sous forme de produits, par principales classes de danger des substances préoccupantes ; ■ en tant que composants de produits, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les produits et composants fabriqués par le Groupe SEB ne sont pas des substances (extrêmement) préoccupantes. Les produits et composants fabriqués sont soit des articles soit des mélanges au sens de la réglementation REACH. Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence réglementaire applicable relative aux substances préoccupantes. Ces exigences sont variables selon le type de produit et comprennent, par exemple : ■ le respect des seuils établis pour certaines substances préoccupantes dans les équipements électriques et électroniques (directive RoHS) ; ■ la notification, via base de données SCIP, de la présence de substances extrêmement préoccupantes (SVHC) dans des articles mis sur le marché européen (règlement REACH).
Quantité de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes quittant les installations sous forme d'émissions, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les émissions dans l'eau et l'air, y compris les substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes, sont strictement contrôlées dans le cadre des dispositions réglementaires et opérationnelles sur nos sites. Voir section 4.2.2.2 *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents*.

4.2.3 Ressources en eau [E3]

4.2.3.1 Rappel des impacts, risques et opportunités identifiés en lien avec les ressources en eau

La ressource en eau est mobilisée à différents niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. En amont, elle est largement utilisée pour l'extraction et le traitement des matériaux, tels que l'acier inoxydable, l'aluminium et le plastique, qui nécessitent d'importantes quantités d'eau pour le refroidissement, la purification et la fabrication des composants. Lors des opérations de production, l'eau est également employée pour les opérations de refroidissement, de traitement de surface, de nettoyage et le traitement des résidus. Enfin, en aval, les consommateurs utilisent de l'eau pour utiliser et nettoyer nos produits, contribuant ainsi à l'empreinte hydrique globale.

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs potentiels	**Perturbation de la ressource en eau** résultant des prélèvements des fournisseurs industriels dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, notamment ceux situés en zones de stress hydriques (ex. : extraction des matériaux, fabrication de pièces en plastique, en métal, ou de pièces semi-finies). **Pollution eau** – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus d'extraction des matériaux et de production des fournisseurs (voir section ESRS E2 4.2.2 *Pollutions*).	**Perturbation de la ressource en eau** sur les sites industriels du Groupe SEB résultant des prélèvements dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, y compris ceux situés en zone de stress hydrique (prélèvements du Groupe SEB dans le cadre de ses processus de production). **Pollution eau** – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus de production (voir section ESRS E2 4.2.2 *Pollutions*).	
Risques	**Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels des fournisseurs du Groupe SEB et des sites amont à ceux-ci situés dans des zones de stress hydrique.**	**Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones de stress hydrique.**	

Méthodologies d'identification des impacts

Sur les opérations propres :

- analyse de la vulnérabilité des sites au stress hydrique : depuis 2015, le Groupe conduit une analyse croisant la localisation géographique des implantations industrielles avec l'outil de référence *Aqueduct Water Risk Atlas* du *World Resources Institute* (WRI). Cet outil mesure de manière agrégée les risques relatifs à la disponibilité, à la qualité et aux conflits liés à l'eau. L'évaluation réalisée par le Groupe est régulièrement actualisée dans le cadre de sa stratégie Eau. Le Groupe a également réalisé en 2021 et remis à jour en 2023 une étude de la vulnérabilité de ses activités face au changement climatique prenant en compte le stress hydrique (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*). L'outil Acqueduct permet d'identifier trois sites en risque de stress hydrique dans la période temporelle actuelle : Montebello aux États-Unis, Geislingen en Allemagne et Borg el Arab en Égypte. Dans une démarche d'anticipation, le Groupe a élargi son analyse en évaluant les risques hydriques à horizon 2030. Cette évaluation a également intégré des critères de dépendance à la ressource en eau. À l'issue de cette analyse approfondie, six sites ont été identifiés comme prioritaires : Selongey, Rumilly et Pont-Évêque en France, Geislingen en Allemagne, Montebello aux États-Unis et Borg el Arab en Égypte.

Sur les opérations propres et la chaîne de valeur :

- analyse des impacts du Groupe SEB sur la biodiversité avec l'outil GBS (*Global Biodiversity Score*) : en 2024, le Groupe a évalué quelles activités étaient les plus contributrices à l'érosion de la biodiversité, et via quelles pressions. L'étude a notamment fourni les résultats suivants au sujet de l'eau : la perturbation des débits hydriques causés par les consommations d'eau est identifiée comme un impact important, particulièrement en lien avec les activités d'extraction et de fabrication industrielle de métaux, de plastiques et d'équipements situées en amont de la chaîne de valeur, tout comme le rejet d'eaux polluées potentiels dus à ces activités. Sur les opérations propres, les sites situés en Chine (notamment les usines de Shaoxing et Wuhan) concentrent la majorité des volumes d'eau consommés et des impacts associés à la perturbation hydrologique, suivi par les sites français (consommation d'eau) et brésiliens (perturbations hydrologiques) ;
- ces résultats sont issus de l'outil GBS (voir 4.2.6 *Note méthodologie - Informations environnementales*) dont la prise en compte des impacts liés à l'eau ne se fait que sur le prisme amont et opérations directes, sans prise en compte différenciée des zones de stress hydriques. Ces résultats sont par ailleurs issus de modélisations basées sur des réalités sectorielles et des données monétaires ;
- en complément, le Groupe a réalisé en 2025 une empreinte eau sur l'amont de sa chaîne de valeur, couvrant les matières premières, les composants ainsi que les produits finis achetés. Cette démarche s'appuie sur une méthodologie dédiée permettant d'évaluer les consommations d'eau et les pressions exercées sur la ressource, tant en termes de quantité que de qualité. Les résultats mettent en évidence des zones de sensibilité prioritaires, en particulier les composants électroniques et électriques, dont les impacts sont liés aux activités minières et à certains procédés industriels spécifiques, ainsi que la production d'aluminium. L'étude souligne par ailleurs l'intérêt du recours à des matières recyclées, qui contribue à réduire significativement les impacts liés à l'eau. Ces enseignements constituent un socle structurant venant conforter les priorités d'action du Groupe, notamment son ambition en matière de recours aux matières recyclées, et contribuent ainsi au renforcement de la gestion durable de la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur amont.

Méthodologie d'identification des risques :

- l'évaluation des risques et opportunités biodiversité s'est basée sur les recommandations de la TNFD, et s'est articulée autour des étapes suivantes :
  - identification des principaux risques et opportunités par catégorie (réglementaires, de marché, etc.),
  - évaluation de la probabilité d'occurrence des différents risques et opportunités sur la base de deux scénarios basés sur la publication « Transition(s) 2050 » de l'ADEME (voir 4.2.6 *Note méthodologie - Informations environnementales*), d'un travail documentaire et de regards d'experts,
  - évaluation des impacts potentiels de chaque risque ou de la capacité de SEB à saisir chaque opportunité.

4.2.3.2 Utilisation de la ressource en eau, y compris en zones de stress hydrique

4.2.3.2.1 Politiques [E3-1]

A Politiques relatives à l'amont

La gestion de la ressource en eau sur la partie amont de la chaîne de valeur est prise en compte à la fois dans la politique d'éco-conception du Groupe SEB (voir ESRS E5 section 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*) et dans la Charte des achats responsables du Groupe (voir ESRS S2 section 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*) :

- la politique d'éco-conception (cf. ESRS E5) a pour objectif de réduire l'impact environnemental de nos produits et emballages tout au long de leur cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la production, la distribution, l'utilisation et la fin de vie et vise à favoriser l'économie circulaire. Elle repose sur des critères spécifiques, qui incluent des standards internes en matière de durabilité, de recyclabilité, d'efficacité énergétique et d'intégration de matériaux ayant un impact environnemental réduit. En particulier, le Groupe SEB met en œuvre cette politique en favorisant l'intégration de matériaux recyclés dans la fabrication de ses produits. En effet, l'aluminium et l'inox recyclés ont par exemple une empreinte eau très inférieure à l'aluminium et l'inox vierges.

B Politiques relatives aux opérations propres

La politique « Éco-production » (voir section 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales*) détaille l'ensemble des mesures mises en place pour réduire les prélèvements d'eau sur les sites industriels, logistiques et tertiaires du Groupe et est, à ce titre, garante de l'engagement « Préserver la ressource eau, en intensifiant l'effort sur les sites à risques », intégrée au pilier « Agir pour la Nature » de la stratégie RSE 2024.

Politique sur l'utilisation et l'approvisionnement de la ressource en eau dans ses opérations propres et sur le traitement de l'eau [E3-1]

La politique « Éco-production » a pour objectif de réduire la quantité d'eau prélevée dans l'ensemble des usines du Groupe, en s'appuyant sur la démarche 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler). Elle s'appuie sur les leviers suivants :

- affiner le suivi des prélèvements d'eau sur l'ensemble des usines ;
- appliquer l'approche 3R sur l'ensemble des sites du Groupe SEB, avec une surveillance et une ambition accrue sur les zones à stress hydrique ; et
- réaliser une mesure de l'empreinte eau sur l'ensemble des opérations du Groupe.

Les principaux usages de l'eau sur les sites du Groupe sont liés aux procédés de traitement de surface et de traitement thermique, ainsi qu'aux utilités associées (chauffage, refroidissement, nettoyage) représentant environ 90 % des prélèvements. Environ 10 % de l'eau prélevée est prélevée dans le milieu naturel (nappes et cours d'eau).

Politique sur la diminution de la consommation de la ressource en eau en zones de stress hydrique

Les sites du Groupe situés en zone à risque de stress hydrique couvrent 8,5 % des consommations d'eau des opérations propres. Les principaux usages industriels de l'eau sur ces sites sont le traitement de surface et le refroidissement. La politique « Éco-production » a pour objectif d'intensifier le suivi des consommations et la préservation de la ressource en eau sur les trois sites du Groupe situés dans les zones à risque de stress hydrique d'ici à 2030. Elle vise notamment à renforcer la démarche 3R décrite dans le paragraphe 4.2.3.2.2 *Actions relatives aux opérations propres sur les sites à risque de stress hydrique*, avec la définition d'objectifs de réduction des prélèvements a minima de 25 % (année de référence 2021) et plan d'action, alignés avec le contexte local et prenant en compte les demandes des parties prenantes, en particulier réglementaires. Cette démarche renforcée se traduit notamment par l'élaboration de plans de sobriété hydrique (ex. : sur les sites de Selongey, Rumilly et Pont-Évêque) précisant le contexte local, les éléments de mesures, les plans d'action et de surveillance.

4.2.3.2.2 Actions [E3-2]

A Actions relatives à l'amont

- Les actions du Groupe en matière de *sourcing* de matériaux recyclés, dans le cadre de sa politique d'éco-conception, permettent de réduire l'impact sur la ressource en eau, notamment pour certains matériaux. Par exemple, le recyclage de l'aluminium contribue à une réduction significative de l'utilisation de l'eau, car la production d'aluminium vierge à partir de minerai requiert de grandes quantités d'eau pour le processus de raffinage. L'étude d'empreinte eau conduite en 2025 sur l'amont de la chaîne de valeur est venue confirmer l'importance du recours aux matières recyclées comme levier de réduction des impacts liés à l'eau et a permis d'identifier les matériaux et composants prioritaires sur lesquels concentrer les efforts. En renforçant l'intégration de matériaux recyclés dans ses produits, le Groupe contribue ainsi à réduire la pression sur la ressource en eau tout en diminuant son empreinte environnementale globale. Pour plus de détails, veuillez vous référer aux sections ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées à l'éco-conception* et 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception*.

B Actions relatives aux opérations propres

La mise en œuvre de l'approche 3R se traduit par la formalisation de plans d'actions visant prioritairement les procédés qui utilisent le plus d'eau (ex. : traitement de surface, refroidissement, lavage, etc.). Les sites de production d'articles culinaires ayant particulièrement recours à ces procédés, et représentant 90 % des prélèvements du Groupe, ont ainsi un rôle majeur et prioritaire sur la réduction, la réutilisation et le recyclage de l'eau utilisée dans les processus de production et font donc l'objet de plans d'actions prioritaires. De façon globale, les actions déployées au niveau du Groupe intègrent :

- des mesures de réduction :
  - des exigences minimales en matière de mesure et gestion de l'eau en cours de déploiement sur l'ensemble des sites du Groupe, prenant en compte la mesure et le suivi des prélèvements (détection de fuites, alerte sur les dérives, etc.). Ces actions sont prévues pour la période 2025-2026,
  - l'identification de leviers de réduction des prélèvements d'eau par type de procédés, et leur déploiement sur un périmètre représentant plus de 90 % des prélèvements d'eau du Groupe. Ces leviers peuvent concerner l'optimisation et le remplacement d'équipement, la maîtrise opérationnelle ou encore la sensibilisation du personnel.

  À titre, d'exemple, l'optimisation et le remplacement d'équipements sur certains sites, tels que les tunnels de lavage à Selongey en France ou Omegna en Italie, ont permis une réduction allant jusqu'à 70 % des prélèvements d'eau de ces process ;
- des mesures de réutilisation :
  - mise en place de boucles fermées sur les systèmes de refroidissement de 100 % de nos sites de production, hors production d'énergie,
  - mise en place de plusieurs boucles de réutilisation d'un procédé à l'autre sur plusieurs usines du Groupe, avec un objectif de maximiser et quantifier cette pratique à 2030 ;
- des mesures de recyclage ;
  - maximisation du recyclage de l'eau issue des stations de traitement des eaux industrielles, notamment, via la modernisation et l'installation d'étapes de traitement supplémentaires dans le traitement et la dépollution des eaux de fabrication. À Itatiaia au Brésil par exemple, la station d'épuration des eaux industrielles fonctionne en boucle fermée, avec réutilisation des eaux traitées par les installations de traitement. Plusieurs études et projets pilotes sont en cours sur les installations du Groupe.

Ces différentes actions mobilisent des ressources humaines internes (équipes opérationnelles) et externes (étude et expertise) ainsi que des investissements pour l'amélioration ou le renouvellement d'installations visant la réduction ou la réutilisation des prélèvements d'eau. À ce jour, il n'existe pas de centralisation des CAPEX et OPEX spécifiquement alloués à la gestion de l'eau au sein du Groupe.

L'approche 3R décrite ci-dessus s'applique tout particulièrement aux six sites du Groupe identifiés comme prioritaires (combinant les sites actuellement en zone de stress hydrique ainsi que ceux qui pourraient l'être à horizon 2030) : Selongey, Rumilly, et Pont-Évêque en France, Geislingen en Allemagne, Montebello aux États-Unis et Borg el Arab en Égypte. Un plan de sobriété hydrique est déjà en place sur trois de ces six sites (Rumilly, Pont-Évêque et Selongey) et a été implémenté à partir d'octobre 2025 sur le site de Borg el Arab. Le site de Montebello n'utilise pas d'eau pour des usages industriels et applique les bonnes pratiques de sobriété hydrique sur les usages sanitaires. Ces plans de sobriété prennent en compte les exigences des parties intéressées locales dont réglementaires (autorités environnementales, autorités locales), pour la mise en place de cibles de prélèvements et des plans d'actions à court terme et long terme. Grâce aux actions entreprises, les prélèvements d'eau sur les sites identifiés comme prioritaires ont a été divisés par presque deux (- 43 %) entre 2021 et 2025. Ces actions visent les usages de l'eau significatifs tels que le traitement de surface et des actions de réutilisation de l'eau. Des actions de maîtrise des mesures sont aussi concernées, pour assurer la fiabilité et détecter les fuites et dérives.

Des actions ciblées ont également été déployées sur les sites chinois en 2025 :

- sur le site de Shaoxing : le site a installé des systèmes de mesure et renforcé la réutilisation de l'eau afin d'améliorer l'efficacité des équipements et de généraliser l'usage d'eaux recyclées ;
- sur le site de Hangzhou : le site a optimisé les installations de nettoyage, notamment sur les lignes de pulvérisation, afin de réduire la consommation d'eau ;
- sur le site de Yuhuan : le site a mis en œuvre des mesures de maîtrise et de suivi, permettant un meilleur contrôle des usages et une baisse globale des prélèvements ;
- sur le site de Selongey : un évapoconcentrateur a été installé et mis en service à l'été 2025. Ce dispositif, fondé sur un principe d'évaporation puis de condensation, permet de séparer l'eau des polluants et de récupérer jusqu'à 97 % de l'eau traitée. En 2026, une seconde phase viendra renforcer la réutilisation de cette eau dans le process de fabrication, avec à la clé environ 60 % d'économie d'eau sur ce process.

Ces initiatives illustrent l'engagement du Groupe en matière de gestion durable de l'eau et le déploiement de pratiques concrètes adaptées à chaque site.

>> Action collective sur la gestion de l'eau et les ressources

Dans le cadre de leur système de gestion environnementale, les sites assurent la consultation des parties prenantes locales, en mettant un accent particulier sur la gestion de l'eau. Les sites français situés dans des zones de stress hydrique consultent et collaborent avec les autorités locales (communauté de communes) et régionales (DREAL), les associations de riverains (telles que les associations de pêcheurs locaux) et les entreprises de la zone, au sein de Comités internes ou d'instances externes, afin de partager et promouvoir les bonnes pratiques de sobriété.

C Actions relatives à l'aval

Dans le cadre de sa politique d'éco-conception (voir section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées*), le Groupe a développé des produits permettant aux consommateurs de réduire leur prélèvement d'eau, tant lors de l'utilisation (par exemple, le cuiseur-vapeur versus le faitout) que lors du nettoyage (les revêtements de nos poêles et casseroles, faciles à nettoyer). Par ailleurs, des indications sont fournies sur certains de nos produits pour aider à optimiser l'utilisation des ressources d'eau lors de l'usage des produits, comme la mention « one cup » sur les bouilloires ou la graduation sur les casseroles.

4.2.3.2.3 Cibles [E3-3]

A Cibles relatives à l'amont

Le Groupe s'est fixé des objectifs volontaires concernant l'amont de sa chaîne de valeur afin de réduire les impacts sur la ressource eau :

- atteindre 60 % de matériaux recyclés dans ses produits d'ici à 2030. En 2025, 52 % de matériaux recyclés étaient utilisés dans les produits (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*) ;
- atteindre 100 % des achats de matières premières et de produits fabriqués couverts par la Charte des achats responsables d'ici à 2030. En 2025, 86 % des achats directs et 91 % des achats de produits finis étaient couverts par la Charte des achats responsables (voir section 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*).

B Cibles relatives aux opérations propres

La politique Éco-production inclut deux objectifs volontaires :

- réduire de 25 % les prélèvements d'eau du Groupe en valeur absolue d'ici à 2030 par rapport à 2021 sur ses opérations propres. En 2025, le Groupe a atteint son objectif avec une réduction de 27 % par rapport à 2021 ;
- atteindre 100 % de boucles fermées d'ici à 2030 sur les systèmes de refroidissement hors production d'énergie. Le suivi de l'objectif est réalisé dans le cadre du Comité de pilotage trimestriel de la politique Éco-production. Le Groupe formalise la cartographie des systèmes de refroidissement afin de pérenniser l'objectif de 100 % boucles fermées.

La cible de réduction du Groupe est déclinée annuellement et par site en cohérence avec les enjeux et les sites prioritaires (sites à risque de stress hydrique, top 10 des sites contributeurs à la quantité d'eau prélevée par le Groupe). Les cibles ont été définies par le Groupe sur la base de ses connaissances et études internes. À ce stade, leur élaboration n'a pas fait l'objet d'une consultation formalisée de parties prenantes externes.

Une meilleure mesure de la gestion de la ressource en eau en interne (collecte de données)

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB prévoit de renforcer le suivi de ses prélèvements d'eau via un levier dédié « Mesurer et standardiser ». Ce dernier implique notamment :

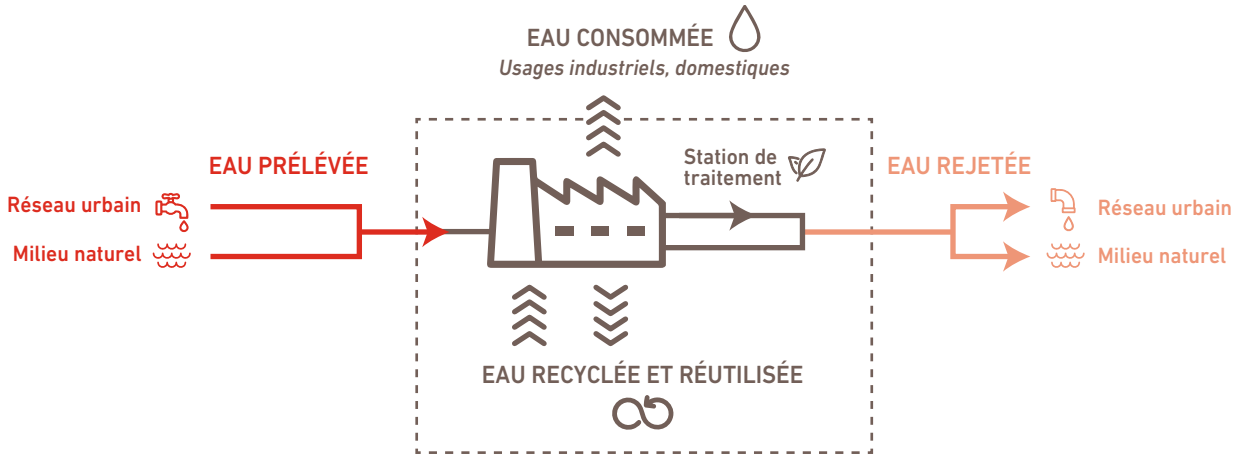
- la réalisation d'une mesure de « l'empreinte eau » pour cartographier plus finement les sites, mais aussi les processus utilisant le plus d'eau au sein de la chaîne de valeur. Elle sera lancée en 2026 ;
- la définition et le déploiement d'exigences minimales en matière de mesure et gestion de l'eau, permettant notamment à terme de produire un *reporting* quantitatif plus poussé sur cette thématique pour les sites du Groupe SEB.

Ces éléments permettront de renforcer la surveillance des dérives de consommation, d'alimenter les plans d'actions de réduction sur les sites et de renforcer l'engagement de la chaîne de valeur sur les enjeux eau.

4.2.3.3 Traitement de l'eau

Les éléments relatifs au traitement de l'eau (4.2.3 *Ressources en eau* section 4.2.3.2.1 *Politiques*, 4.2.3.2.2 *Actions* et 4.2.3.2.3 *Cibles* associées) sont présentés en section 4.2.2 *Pollutions* ci-dessus.

4.2.3.4 Indicateurs relatifs aux ressources en eau



EAU CONSOMMÉE = EAU PRÉLÉVÉE - EAU REJETÉE

en milliers de m³	2025	2024	2023	2025/ 2024 %	2025/ 2021 %	cible 2030
Quantité totale d'eau prélevée (A)	2 301	2 654	2 495	- 13,3 %	- 27,4 %	- 25 %
Quantité totale d'eau rejetée (B)	1 577	1 700	1 445	- 7,2 %		
Quantité totale d'eau consommée (C = A-B)	724	953	1 049	- 24,1 %		
Quantité totale d'eau consommée dans les zones à risque et à fort risque de stress hydrique	62	67	66	- 8,5 %		
Water Intensity Ratio (m³/M€)	89	115	131	- 23 %		
Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée*	non disponible	non disponible	non disponible			
Quantité totale d'eau stockée	10	non disponible	non disponible			

* *L'indicateur relatif à l'eau réutilisée et recyclée est un indicateur complémentaire au bilan hydrique qui a été collecté pour la première fois en 2025 ; toutefois, en raison de la complexité des méthodes de calcul (voir section 4.2.6.3 Note méthodologique – Informations environnementales - Eau) la correcte application de la méthodologie sur un périmètre consolidé est en train d'être fiabilisée et sera disponible à partir de l'exercice prochain.*

[E3-4 28 e et AR 29]

Les précisions méthodologiques relatives à la mesure et au calcul des consommations d'eau du Groupe sont présentées en section 4.2.6.3 *Note méthodologique - Informations environnementales - Eau.*

4.2.4 Utilisation des ressources et économie circulaire [E5]

4.2.4.1 Rappel des impacts, risques et opportunités

	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
Impacts négatifs	**Matériaux – Utilisation de matériaux vierges dans les opérations :** l'utilisation de matières premières vierges pour la production de biens contribue à l'épuisement des ressources et intensifie la pression sur celles-ci.		
		Déchets – Déchets générés lors des opérations : génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	
			Déchets – Génération de déchets en fin de vie des produits : contribution à la génération de déchets, y compris de déchets dangereux, dont certains ne peuvent pas être recyclés ou valorisés.
Impacts positifs	**Éco-conception – Produits éco-conçus :** Dès le début du processus de développement produit, la démarche d'éco-conception des produits et des emballages vise à réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.		
Risques	**Matériaux – Coûts/disponibilité des matériaux et composants :** l'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières.		
Opportunités		**Usages – Réparabilité des produits :** les services de réparabilité proposés par le Groupe pourraient lui permettre d'augmenter son attractivité et ses parts de marché.	
		Usages – Seconde main : la seconde main est une opportunité pour le Groupe d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.	
			Éco-conception – Produits éco-conçus : opportunité commerciale liée aux produits éco-conçus.
			Déchets : création d'une filière de collecte de poêles et casseroles pour le recyclage de l'aluminium en boucle fermé.

L'analyse des Impacts, Risques et opportunités présentée ci-dessus a été conduite pour l'ensemble des activités présentées dans le modèle d'affaires du Groupe SEB (voir chapitre 1.3 *Stratégie et création de valeur*).

4.2.4.2 Éco-conception

Politiques	Actions	Cibles à horizon 2030	Indicateurs suivis (relatifs)
Politique d'éco-conception	Réparabilité des produits	> 90 %	Produits réparables 15 ans*
	■ Utilisation de matériaux recyclés dans les achats directs (tous matériaux, composants et *packaging*)	60 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – aluminium	65 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – plastiques	20 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – carton	> 90 %	% en masse
Politique de développement du reconditionnement	Modèles d'affaires de seconde main	3 à 5 %	Chiffre d'affaires seconde main dans géographies cibles

* *Hors marque Supor.*

Le Groupe SEB poursuit une stratégie d'économie circulaire en vue d'atteindre un Développement Durable et de se positionner comme un *leader* en la matière. Cette stratégie s'appuie sur différentes mesures pour réduire l'impact environnemental de ses produits et son taux d'utilisation des ressources. Pour intégrer les principes des « 3R » (Réduire, Réutiliser, Recycler) à l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe applique une politique d'éco-conception sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits. En parallèle, il développe de nouveaux modèles d'affaires axés sur le reconditionnement et la revente pour le marché de la seconde main.

4.2.4.2.1 Description des politiques liées [E5-1]

Politique d'éco-conception des produits et emballages du Groupe

La politique d'éco-conception des produits et des emballages du Groupe SEB répond à deux impacts, deux opportunités et un risque matériel identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité :

- l'impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur de l'éco-conception des produits et des emballages ;
- l'opportunité commerciale dans sa chaîne de valeur aval liée aux produits éco-conçus ;
- l'opportunité dans ses opérations propres et sa chaîne de valeur aval liée aux services de réparabilité proposés par le Groupe ;
- l'impact négatif dans sa chaîne de valeur amont lié à l'utilisation de matériaux vierges dans les opérations ;
- le risque dans sa chaîne de valeur amont liée au coût et/ou la disponibilité des matériaux et composants.

Cette politique s'applique à l'ensemble des activités du Groupe et comporte plusieurs piliers, pour lesquels des objectifs, des actions et des cibles précis sont définis selon les spécificités des différents segments de marché du Groupe SEB (voir section 4.2.4.2.3. *Cibles en matière d'éco-conception*).

Fabriquer des produits pérennes grâce à des critères de qualité exigeants tels que le système de management de la qualité (SMQ) certifié ISO 9001 qui participe à la qualité des produits et qui intègre leur réparabilité dès leur conception, tout en développant une offre de services complète pour favoriser la réparation sur le long terme. Le Groupe SEB couvre plus de 90 % de ses produits électroménagers Grand Public (hors produits de la marque Supor) avec l'engagement « 15 ans réparable au juste prix » et poursuit des actions en ce sens sur d'autres segments de marché (voir sections 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception* et 4.2.4.2.3 *Cibles en matière d'éco-conception*).

Améliorer la recyclabilité des produits et des emballages (voir section 4.2.4.3.1 *Description des politiques liées à la gestion des déchets* paragraphe *Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe*).

Réduire la pression sur les ressources et contrôler les coûts d'approvisionnement en matières premières en introduisant et/ou **en augmentant le taux de matériaux recyclés** et/ou de faible impact dans les produits et emballages fabriqués par le Groupe, avec l'objectif global d'atteindre un taux de 60 % de matières premières recyclées (métaux, composants, plastique et carton, en masse) d'ici à 2030.

Appliquer des critères d'éco-emballage (« éco-packaging ») pour réduire l'impact du Groupe dans sa chaîne de valeur aval et favoriser le recyclage (voir 4.2.4.3.1 *Description des politiques liées* paragraphe *Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe*).

Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*).

La politique d'éco-conception est mise en œuvre dès la première étape de l'approvisionnement (achat des matières premières) auprès des fournisseurs et partagée avec toutes les parties prenantes le long de sa chaîne de valeur (fournisseurs, détaillants, consommateurs). La politique d'éco-conception couvre l'intégralité du périmètre du Groupe (géographie, activité). Néanmoins, certaines thématiques spécifiques de la politique d'éco-conception peuvent ne pas être couvertes dans certaines géographies : l'engagement 15 ans réparable et la politique d'éco-packaging ne couvrent pas le périmètre de notre filiale Supor en Chine.

Chaque Directeur de *Business Unit* est responsable de l'application de la politique dans son périmètre, sous la supervision et sous la responsabilité globale du Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation du Groupe SEB.

Différents éléments de la politique d'éco-conception ont été élaborés en prenant en compte l'intérêt des parties prenantes. La réparabilité est source d'impacts positifs pour les utilisateurs Grand Public et Professionnels des produits, qui bénéficient de garanties de qualité mais aussi d'un parcours consommateur simplifié pour accéder à une réparation effective et rapide sur le long terme à un prix accessible, ainsi que d'un réseau étendu de prestataires de services de réparation.

La politique d'éco-conception du Groupe et les différents engagements qui en font partie sont accessibles sur le site internet du Groupe SEB : https://www.groupeseb.com/fr/eco-conception et https://www.groupeseb.com/fr/reparabilite.

Politique de développement d'activités sur le marché de la seconde main

La politique de développement d'activités de « seconde main » répond à l'opportunité matérielle dans les opérations propres et la chaîne de valeur aval pour le Groupe SEB d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Dans le cadre de sa stratégie d'économie circulaire, le Groupe SEB développe de nouveaux modèles d'affaire permettant de donner plusieurs vies à ses produits. Notamment, dans les situations de retours de produits (par des consommateurs dans le cadre du service après-vente ou d'offres commerciales spécifiques par exemple) qui peuvent encore être utilisés, le Groupe s'efforce de leur donner une seconde vie plutôt que de les envoyer dans les filières de démantèlement et recyclage.

Pour développer ces modèles d'affaires fondés sur des produits réparés et/ou reconditionnés, le Groupe s'appuie sur l'expertise développée dans le cadre de son offre de services de réparation déployée avec succès au fil des années.

En 2024, le Groupe s'est fixé l'objectif d'augmenter la part des ventes sur le marché de la seconde main dans le chiffre d'affaires / volume de ventes de la *Business Unit SDA* en Europe de l'Ouest, pour atteindre 3 % à 5 % à horizon 2030 contre < 1 % en 2023.

À ce jour, la politique de développement de l'offre de produits de seconde main s'applique aux produits de petit électroménager dans le périmètre Europe de l'Ouest du Groupe (France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, Allemagne).

Le Directeur Général Grande Europe et le Directeur Général Adjoint, Industrie, membres du comité de Direction Générale du Groupe SEB, sont responsables du suivi et de la mise en œuvre de cette politique. Depuis septembre 2024, une Direction projet seconde Main est constituée, réunissant des métiers Commerce, Après-Vente, Logistique et Industrie.

Le Groupe SEB n'utilise pas de standard tiers pour la définition de cette politique.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

La politique du Groupe en matière de développement des activités de seconde main est disponible sur le site internet du Groupe SEB : https://www.groupeseb.com/fr/seconde-vie.

Depuis mai 2025, les produits reconditionnés sont en vente sur les sites de marque du marché Groupe Seb France.

4.2.4.2.2 Actions et ressources relatives à l'éco-conception [E5-2]

Maîtriser les enjeux de l'éco-conception et les impacts des produits

Les actions détaillées ci-après sont relatives à l'ensemble de la chaîne de valeur.

Analyses de cycle de vie

Le Groupe SEB réalise de manière périodique des analyses de cycle de vie sur des produits de référence (y compris packaging) afin d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits. Ce profil environnemental permet d'identifier l'étape du cycle de vie de chaque produit qui génère le plus fort impact, les ressources nécessaires à sa fabrication et son fonctionnement, et les leviers qui permettraient d'en réduire l'impact.

Les priorités de la politique éco-conception du Groupe ont été définies afin de cibler les principaux impacts environnementaux des produits. Leur mise en œuvre peut toutefois être déclinée de manière différenciée selon les typologies de produits, en fonction de leurs usages et de leurs impacts spécifiques.

Les familles de produits identifiées comme les plus significatives sont couvertes par une analyse de cycle de vie (ACV). Sur l'ensemble des familles, les ACV couvrent plus de 60 % des ventes. De nouvelles ACV, ou des mises à jour des anciennes, sont réalisées périodiquement afin de maintenir cette base de données.

Intégration de l'éco-conception dans les processus de développement des produits :

- depuis 2023, le Groupe a rajouté dans son processus de développement produit l'évaluation systématique des critères d'éco-conception, et ce pour l'ensemble de ses produits ;
- les équipes analysent pour chaque nouveau produit lancé quel(s) critères(s) d'éco-conception peut(vent) être amélioré(s) par rapport à son prédécesseur dans la même catégorie.

Formation à l'éco-conception

Dans une optique plus opérationnelle, le Groupe a intégré l'éco-conception dans son programme de formation. L'objectif est d'aider les équipes Innovation et Développement produits à mieux appréhender les concepts et enjeux de l'éco-conception, à comprendre les opportunités qu'elles représentent dans leur domaine, et à les exploiter en s'appuyant sur les ressources mises à leur disposition par le Groupe (outils, études de cas, éléments de veille...).

Le programme de formation à l'éco-conception est composé des modules suivants :

- les fondamentaux de l'éco-conception sont présentés dans le cadre du programme e-learning « Act for Better Living School » ;
- le programme « Path to Innovation » comporte une session présentant la politique éco-conception du Groupe pour tous les nouveaux salariés du Groupe impliqués dans le processus de création de l'offre produit ;
- un module d'approfondissement « écoconception avancée » d'une durée d'une journée s'adresse aux équipes directement impliquées dans des projets d'éco-conception (Marketing, Développement, Achats) et est animé par des spécialistes internes et externes du sujet.

En 2025, le planning de formation a été complété par une formation de deux jours auprès des équipes SUPOR en Chine ciblée sur trois sujets majeurs = l'efficacité énergétique, l'introduction de matériaux recyclés ou à faible impact et le packaging.

Valorisation des efforts d'éco-conception auprès des consommateurs

En 2021, afin de valoriser sa démarche d'éco-conception auprès des consommateurs, le Groupe SEB a créé son label ECOdesign, certifié par un tiers indépendant au regard des normes ISO 14020 et ISO 14021. Ce label permettait au consommateur de repérer rapidement les produits les plus exigeants en matière d'éco-conception. En 2026, ce label ne sera plus utilisé, car il ne sera plus conforme à la réglementation dans ses conditions actuelles d'utilisation. En revanche la démarche d'écoconception reste inchangé et un retravail en profondeur de la communication de nos efforts d'écoconception a été réalisée. La communication sera plus précise, spécifique sur chacun des leviers d'écoconception, et conforme à la réglementation. Un document reprenant tous les détails a été publié en 2025 et l'ensemble des équipes marketing et communication ont été formées.

Concevoir des produits qui durent

Le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action pour assurer la pérennité de ses produits et développer ses activités de seconde main. Les actions sont décrites ci-après selon la localisation des impacts, risques et/ou opportunités matériels mentionnés plus haut dans la chaîne de valeur du Groupe.

Les actions détaillées ci-après sont liées à la chaîne de valeur en aval.

Réparabilité des produits

Le Groupe SEB continue de travailler sur l'allongement de la durée de vie de ses produits, afin de limiter l'achat de produits neufs et donc la consommation de matières premières nécessaires à leur fabrication. Le Groupe s'est engagé à appliquer la garantie « 15 ans réparable au juste prix » à 90 % des produits [(1)] de petit électroménager destinés aux consommateurs à horizon 2030,

La garantie s'appuie sur un réseau de parties prenantes : les services de réparabilité sont assurés par un réseau de 200 réparateurs en France et par 6 200 centres de réparation dans le monde.

En France, le Groupe SEB a lancé en 2020 une offre de réparation forfaitaire pour les produits couverts par la garantie de réparabilité sur 15 ans, avec un tarif fixe et unique pour chaque catégorie de produits. Le consommateur peut faire réparer son produit généralement pour moins d'un tiers du prix d'un produit neuf équivalent de la marque, et ce, quels que soient la panne, les pièces nécessaires et l'âge de l'appareil (dans la limite des 15 ans d'engagement de réparabilité). En outre, en France, ces forfaits bénéficient du Bonus Réparation, réduisant fortement la dépense du consommateur. Le consommateur bénéficie en plus de six mois de garantie après la réparation sur la totalité du produit. Le Groupe est ainsi devenu le premier acteur du petit électroménager à proposer un forfait réparation, et il est à ce jour le seul à proposer un forfait tout compris et accessible. Depuis, le Groupe a étendu le périmètre de cette offre à l'Espagne, au Portugal et à l'Italie en 2021 et, en 2022, aux principaux pays d'Europe de l'Est pour les produits des marques Tefal, Moulinex, Rowenta et Krups.

La réparabilité des produits constitue également un pilier essentiel de l'offre du Groupe à destination des professionnels. Le Groupe participe à maintenir la réparabilité long terme pour les marques WMF, Schaerer et Wilbur Curtis en garantissant la disponibilité des pièces détachées des équipements pendant huit ans via un réseau de service mondial, qui comprend ses propres techniciens de service dans ses 11 filiales et des partenaires de service certifiés à travers le monde.

(1) Hors marque Supor.

Développement des activités de seconde main

Le Groupe a continué et/ou lancé différents plans d'action sur le marché concerné par les activités de seconde main. Pour développer ces activités, le Groupe s'appuie notamment sur les résultats de l'activité RépareSEB en France, structure de remise en état de produits SEB localisée à Paris.

Le Groupe a lancé début 2025 son premier centre européen dédié au reconditionnement des produits électriques, situé à Is-sur-Tille, à la suite d'un investissement de 1,5 million d'euros. Ce site permet la reprise, le diagnostic, le reconditionnement et la remise en vente de produits retournés issus de sept filiales européennes (France, Espagne, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Belgique et Italie). Début avril 2025, 65 références étaient déjà proposées à la vente sur les sites des principales marques du Groupe, à des prix inférieurs de 20 % à 30 % par rapport aux produits neufs. À moyen terme, l'objectif est d'atteindre plusieurs centaines de milliers de produits reconditionnés. Cette initiative vise à accélérer le développement de la revente de produits reconditionnés et à renforcer la maîtrise de la chaîne de valeur sur le marché européen.

Lutter contre l'épuisement des ressources

Dans le cadre de sa politique d'éco-conception et de sa stratégie portant sur l'économie circulaire et l'utilisation des ressources, le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action en amont de sa chaîne de valeur pour atténuer l'impact négatif lié à l'utilisation de matériaux vierges et le risque lié au coût et/ou à la disponibilité des matériaux et composants.

Les actions présentées ci-après répondent aux cibles du Groupe en matière d'utilisation des matériaux listées dans le tableau ci-dessous *(Cibles liées à la chaîne de valeur en amont).*

Un plan d'action en cours de déploiement prévoit de porter le taux d'utilisation de l'aluminium recyclé dans la production des produits à 65 % d'ici à 2030, prenant en compte les capacités des fournisseurs ainsi que les coûts et les contraintes des processus industriels afin de maximiser leur utilisation.

L'acier inoxydable recyclé est également un sujet important pour les ustensiles de cuisine. Le Groupe utilise déjà 45 % d'acier inoxydable recyclé dans ses produits avec pour objectif d'atteindre le plus haut taux techniquement possible de 80 % en 2030.

Concernant les matières plastiques, le plan d'action consiste en la recherche continue d'alternatives aux plastiques vierges utilisés dans ses produits notamment grâce un outil développé en interne et dont le déploiement a commencé en 2025 et qui permet également de prendre en compte les contraintes liées au contact alimentaire et aux températures d'utilisation. Cet outil sera déployé sur l'ensemble des achats de plastique du Groupe.

Le plan d'action sur les matériaux recyclés couvre l'ensemble des géographies du Groupe.

Ce plan d'action ne nécessite pas de dépenses opérationnelles et/ou dépenses d'investissement jugées matérielles.

4.2.4.2.3 Cibles en matière d'éco-conception [E5-3]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et l'alignement de chacun des objectifs ci-dessous sur les objectifs politiques nationaux, européens ou internationaux sont décrits dans la note méthodologique (voir 4.2.6. *Note méthodologique – Informations environnementales*). La note méthodologique liste aussi tout changement dans les objectifs et les paramètres correspondants ou les méthodes de mesure sous-jacentes, les hypothèses importantes, les limites, les sources et les processus de collecte des données adoptés dans l'horizon temporel défini.

Les parties prenantes n'ont pas été systématiquement impliquées et consultées pour la détermination des objectifs ci-dessous.

Cibles liées à la chaîne de valeur en amont

(en % du poids)	2025	2024	2023	2030
Taux de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication	52 %	47 %	45 %	60 %
Aluminium	51 %	41 %	33 %	65 %
Plastique	7 %	9 %	6 %	20 %
Carton	94 %	94 %	94 %	> 90 %

Cibles liées à la chaîne de valeur en aval

	2025	2024	2023	2030
Réparabilité				
Produits électroménagers [1] réparables 15 ans *(en %)*	91 %	90 %	91 %	> 90 %
Seconde main				
Part du chiffre d'affaires généré par les offres de seconde main [2]	< 1 %	< 1 %	< 1 %	3 à 5 %

(1) Dans l'ensemble du périmètre consommateur à l'exclusion de la marque Supor.
(2) Dans les géographies cibles (France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, Allemagne).

4.2.4.3 Gestion des déchets

Politiques	Actions	Cibles et horizon		Indicateurs suivis
Politique de réduction des déchets	Réduction de la génération de déchets	- 10 %	2030	Poids des déchets *vs* 2021 (indicateur absolu)
	Valorisation des déchets non dangereux	90 %	2030	Taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux) (indicateur relatif)
Politique d'éco-conception	Recyclabilité des produits	85 %	2030	Recyclabilité moyenne des produits SDA (indicateur relatif)
	Éco-packaging* (hors marque Supor)	100 %	2030	Sous-emballages sans plastique vierge (indicateur relatif)

L'objectif du Groupe SEB est de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie. Dans le cadre de sa stratégie pour une économie circulaire, le Groupe met en œuvre différentes politiques et actions le long de sa chaîne de valeur, notamment :

- des pratiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- une politique de réduction des déchets industriels et des actions pour limiter les pertes et valoriser les déchets lors de la fabrication des produits ;
- dans le cadre de sa politique d'éco-conception, un ensemble d'actions pour augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie ainsi qu'une politique « éco-packaging » pour réduire l'empreinte environnementale de ses emballages ;
- un ensemble d'actions visant à favoriser le recyclage.

4.2.4.3.1 Description des politiques liées à la gestion des déchets[E5-1]

Politique de réduction des déchets dans les opérations du Groupe

Le Groupe a adopté une politique de réduction des déchets industriels qui répond à l'impact négatif matériel résultant, dans le cadre de ses opérations propres, de la génération de déchets qui ne sont pas réutilisés dans le processus industriel.

Cette politique vise à réduire la quantité de déchets générés dans les usines et assurer le traitement approprié des déchets non évités, notamment en minimisant la part de déchets mis en décharge ou incinérés. Elle rejoint la démarche d'éco-production globale du Groupe, qui s'est fixé pour objectif d'atteindre et de maintenir un taux de certification conforme à la norme ISO 14001 « Management environnemental » de 100 % des sites industriels dans le monde inclus dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*). Dans le cadre de son engagement auprès de l'initiative *Act4Nature International*, le Groupe a pris un nouvel engagement en 2021 en se fixant un double objectif à horizon 2030 : réduire sa production de déchets industriels de 10 % et atteindre un taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux) de 90 % (baseline des objectifs : vs. 2021). Cet objectif de 90 % n'est pas fondé sur des preuves scientifiques spécifiques mais sur la base de l'historique de réduction des déchets du Groupe.

Un processus de surveillance est établi conformément à la hiérarchie de la gestion des déchets, la priorité étant donnée à la prévention et à la réduction puis, pour les déchets non évités, au recyclage et à la valorisation.

Ce processus implique de :

- cartographier la génération et les flux de déchets et harmoniser les typologies de déchets sur l'ensemble des sites, en appliquant le cadre réglementaire le plus ambitieux pertinent aux opérations du Groupe (Union européenne) ;
- appliquer l'approche « 3R » ou « Réduction, Réutilisation et Recyclage » à la gestion des déchets, dès la phase de conception et d'industrialisation. Le Groupe mène des actions de Réduction en sensibilisant les équipes et en améliorant le partage des bonnes pratiques, de Réutilisation pour accentuer les efforts existants sur les boucles de réutilisation de déchets, et de Recyclage.

La politique s'applique à l'ensemble des sites de production certifiés 14001 du Groupe dans le monde sous la responsabilité du Directeur Industriel Groupe. Elle applique les normes ISO 14021 pour la définition de « Recyclable » et ISO 14001 pour les sites industriels.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval

La politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe répond à l'impact négatif matériel lié à la génération de déchets en fin de vie des produits. Elle s'applique à l'ensemble des activités du Groupe incluses dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*) avec des objectifs et des cibles différents selon les spécificités des différents segments de marché desservis par les *Business Units* (voir 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*).

Cette politique sert l'objectif du Groupe SEB de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie, et ce :

- via les politiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles en s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- au cours de leur fabrication ;
- dans le cadre de leur réception par les utilisateurs en leur permettant de recycler leurs emballages, conçus majoritairement en carton pour être réellement recyclé partout dans le monde ;
- tout au long de leur utilisation en retardant au plus tard leur fin de vie (voir section 4.2.4.2 *Éco-conception* 4.2.4.2.1 *Description des Politique liées*) ;
- en fin de vie par le recyclage des produits.

Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs pour favoriser autant que possible le recyclage effectif de ses produits et ainsi participer à réduire la production de déchets non valorisables, qui portent sur deux axes.

Le premier consiste à, dès la conception, augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie en augmentant le taux de matériaux potentiellement recyclables utilisés dans leur fabrication, c'est-à-dire de matériaux dont un retraitement est connu pour une remise en usage sous la forme de matières premières ou de produits, et en concevant des produits facilement démontables. À l'horizon 2030, le Groupe a fixé des standards exigeants en la matière avec un taux entre 80 et 90 % (voir section 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*). Cette attention portée au début du cycle de vie des produits est complétée par un dispositif orienté sur la fin de vie, consistant à développer des processus et des programmes assurant la collecte et le retraitement des produits via des partenariats avec des organismes compétents ainsi que des actions de recyclages et/ou favorisant le recyclage. Dans le cadre de ces actions, le Groupe a établi des partenariats avec des grandes entreprises de distribution ainsi que différents éco-organismes.

Le deuxième concerne les emballages avec un engagement « éco-packaging » à l'échelle du Groupe. Celui-ci vise à concilier les fonctions de protection, stockage, transport, information et manipulation des emballages tout en réduisant son impact le plus possible sur l'environnement. Les objectifs prioritaires de la politique éco-packaging portent sur pourcentage de fibres recyclées, la suppression du polystyrène expansé (PSE) et la suppression des sous-emballages plastiques ou leur remplacement par du plastique recyclé (voir section 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*).

La politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe s'applique à l'ensemble de ses activités incluses dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*) au niveau mondial, avec des objectifs adaptés aux spécificités des différentes *Business Units*, leur localisation et leur segment de marché.

Dans son ensemble, la politique est sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation du Groupe SEB. Là où applicable, elle suit la norme EN45555 pour la définition de « Recyclable ».

Le Groupe SEB n'utilise pas de standard tiers pour la définition de cette politique.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

4.2.4.3.2 Actions et ressources [E5-2]

Les actions mises en œuvre pour favoriser la limitation des déchets sont :

- l'augmentation de la recyclabilité de nos produits dès la conception ;
- l'augmentation de la durée de vie de nos produits par la réparabilté (voir *KPI réparabilité*) ; et
- un plan d'action en faveur du recyclage en fin de vie.

Ces actions sont décrites ci-après selon la localisation des impacts, risques et/ou opportunités matériels mentionnés plus haut dans la chaîne de valeur du Groupe.

Actions liées aux opérations propres

Les sites appliquent leur feuille de route de réduction des déchets et de valorisation des déchets inévitables selon les enjeux et les principaux générateurs de déchets et l'approche 3R :

- déchets non dangereux hors métaux (entre 40 et 50 % des déchets au total) : focus sur la réutilisation du packaging (palettes, cartons, plastiques) des composants représentant jusqu'à 80 % des déchets en volume des usines. La majorité des sites du Groupe a mis en place des boucles de réutilisation avec les fournisseurs locaux de composants ou offrant une seconde vie aux emballages et palettes (exemple réutilisation des palettes composants en palettes produits finis) ;
- filières de traitement des déchets : *mapping* et identification des filières les plus favorables et identification de nouvelles filières ;
- déchets *process* : optimisation *process* pour réduire perte matière première (plastique métaux), *rework* des *scrap*.

Actions liées à la chaîne de valeur aval :

- favoriser le recyclage et la recyclabilité des produits.

Partenariat avec des éco-organismes

Afin de développer ses opérations de collecte et de recyclage de produits, le Groupe SEB est entré en partenariat avec l'éco-organisme EcoSystem dont il est administrateur.

Ce partenariat s'inscrit dans le cadre des obligations légales liées à la filière REP (Responsabilité Élargie du Producteur).

Leader en France de la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques, Ecosystem est membre du WEEE Forum (*Waste Electrical and Electronic Equipment*), association internationale à but non lucratif de 51 *Electronic Waste Producer Responsibility Organisations*. EcoSystem a pour objectif de lutter contre l'épuisement des ressources fossiles et minérales en développant la collecte et en contribuant au développement de nouveaux procédés industriels pour produire des matières recyclées de qualité, conformes aux exigences d'une nouvelle fabrication.

À travers sa position d'administrateur d'EcoSystem, le Groupe cherche à faire progresser, d'ici à 2030, les volumes de déchets recyclés en s'appuyant sur différents leviers tels que l'augmentation des points et campagnes de collecte, élargissement des produits collectés, etc.

Partenariats et opérations pour la collecte et le recyclage

Depuis 2012, le Groupe SEB déploie avec Tefal des opérations de collecte et de recyclage d'ustensiles de cuisine. En 2025, la démarche a franchi un cap avec 17 pays mobilisés et plus de 2 300 magasins engagés, en propre ou via des partenaires distributeurs. Près de 170 000 produits ont été collectés sur l'année, portant à plus de 2 millions le nombre total d'ustensiles récupérés depuis l'origine.

Ce changement d'échelle illustre la montée en puissance d'un modèle éprouvé en France depuis plus de dix ans et désormais étendu à de nouveaux marchés clés comme l'Arabie Saoudite, la Malaisie ou l'Égypte. En Australie, plus de neuf tonnes ont déjà été collectées depuis 2022, tandis qu'en Malaisie une première opération pilote a permis de détourner 154 kg de produits des décharges.

Structurée autour de partenariats avec des distributeurs et des recycleurs spécialisés, cette filière contribue concrètement au développement de l'économie circulaire et à l'amplification de l'impact international du Groupe.s, sur toutes les géographies, et dans de plus en plus d'enseignes.

Une filière mondiale de collecte des poêles et des casseroles usagées pour un recyclage en boucle circulaire complète de l'aluminium

Fin 2024, Tefal a franchi une nouvelle étape en lançant la première filière mondiale de recyclage d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues.

Ce dispositif industriel inédit repose sur un réseau national de collecte multicanal. En 2025, ce sont près de 1700 points de collecte qui ont été mis en place, dans près de 900 sites postaux, des déchèteries volontaires, les magasins du Groupe SEB, des enseignes de distribution partenaires lors d'opérations commerciales, et des ressourceries issues de l'économie sociale et solidaire.

L'objectif est de collecter jusqu'à 20 millions d'ustensiles en France d'ici à 2027 et de les recycler localement grâce à des procédés innovants, permettant d'économiser plus de 90 % d'énergie par rapport à la production d'aluminium vierge.

Actions en lien avec la politique éco-packaging

Un plan d'action a été élaboré avec les objectifs suivants :

- développer l'utilisation de fibres recyclées dans les cartons en intégrant l'utilisation de fibres certifiées FSC.

  Les emballages utilisés sur les sites de production européens, asiatiques et sud-américains sont au-delà de 90 % de fibres recyclées et le Groupe continue à concentrer ses efforts en Amérique du Nord où l'offre est plus constituée de papier kraft (fibres vierges) et moins avancée sur l'offre de recyclé ;
- supprimer le polystyrène expansé (PSE) : au moins 90% des packagings des produits vendus par le Groupe sont exempts de PSE. Pour certains produits la suppression du PSE pose des problèmes techniques que le Groupe s'efforce de résoudre lorsque cela est possible ;
- limiter l'utilisation de plastique vierge dans les sous-emballages et les remplacer par des alternatives en papier ou en plastique recyclé (minimum 50 %) quand cela est possible.

4.2.4.3.3 Cibles en matière de réduction des déchets [E5-3]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et l'alignement de chacun des objectifs ci-dessous sur les objectifs politiques nationaux, européens ou internationaux sont décrits dans la note méthodologique (voir *section 4.2.6. Note méthodologique – Informations environnementales*). La note méthodologique liste aussi tout changement dans les objectifs et les paramètres correspondants ou les méthodes de mesure sous-jacentes, les hypothèses importantes, les limites, les sources et les processus de collecte des données adoptés dans l'horizon temporel défini.

Les parties prenantes n'ont pas été systématiquement impliquées et consultée pour la détermination des objectifs ci-dessous.

Objectifs relatifs aux opérations propres

Déchets dans les opérations propres

	2025	2024	2023	2030
Réduction de la génération de déchets (réf. 2021)	- 12,6 %	- 12,9 %	- 15,8 %	- 10 %
Taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux*)	83,1 %	85,8 %	82,0 %	90 %

* *Mesures internes : le taux de recyclabilité potentielle est le pourcentage en poids des composants et matériaux qui sont potentiellement recyclables par rapport au poids total du produit.*

Objectifs relatifs à la chaîne de valeur aval

Augmentation de la recyclabilité des produits

	2025	2024	2023	2030
Taux de recyclabilité* des produits				
Taux de recyclabilité - Produits de Petit Électroménager	82 %	82 %	80 %	85 %

* *Mesures internes : le taux de recyclabilité potentielle est le pourcentage en poids des composants et matériaux qui sont potentiellement recyclables par rapport au poids total du produit.*

Concernant les machines à café professionnelles, le Groupe ne dispose pas à date de système de mesure systématique de la recyclabilité des machines professionnelles. Une étude de référence d'un partenaire de recyclage (Zentek) sur la recyclabilité d'une machine représentative de la flotte situe le taux de recyclabilité autour de 90 %.

Concernant les articles culinaires, le Groupe ne dispose pas à date de système de mesure systématique de la recyclabilité. Sur la base des produits qui ont fait l'objet d'une mesure de la recyclabilité, la recyclabilité moyenne est autour de 80 %.

Concernant les packagings, le taux de recyclabilité en 2025 s'élève à 97 %.

Recyclage des produits

À travers Ecosystem, le Groupe participe à des opérations de récupération des produits en fin de vie grâce aux points d'enlèvements mis à la disposition des consommateurs afin de participer à l'atteinte de différents objectifs réglementaires sur le périmètre France.

À la date de publication de l'état de durabilité, seules les données 2024 d'Ecosystem disponibles (rapport publié en avril 2025). En dehors d'Ecosystem, le Groupe n'est pas en mesure de récupérer les données de recyclage effectif des éco-organismes (dans les géographies où de tels organismes existent).

Recyclage des produits	2024	2023	2030
Points d'enlèvement actifs	13 018	12 607	
Matières collectées issues de DEEE ménagers *(en tonnes)*	694 815	641 030	
Équivalent nombre d'unités (en Europe)	142,3 millions	137,7 millions	
Taux de collecte (en France)	52 %	47,4 %	65,0 %
Taux de recyclage (en France)	79,1 %	77,6 %	74,2 %
Taux de valorisation *(combustible/matière de substitution)* (en France)	91,3 %	90,5 %	82,5 %

Éco-packaging	2025	2024	2023	2030
90 % de fibres recyclées dans le carton	94 %	94 %	94 %	> 90 %
0 polystyrène expansé dans les packagings *	99 %	96 %	90 %	> 95 %
Pourcentage des packs avec 0 sous-emballage plastique ou composés d'au moins 50 % de plastique recyclé *	89 %	65 %	47 %	100 %

* *Périmètre : produits lancés après 2019 sauf marque Supor et segment Professionnel.*

Concernant les machines à café professionnelles, le Groupe a mené en 2025, dans le cadre de sa politique d'éco-packaging, un travail de recensement et d'analyse des solutions d'emballage sur l'ensemble des modèles des marques concernées. Cet exercice a mis en évidence la possibilité de substituer quasi totalement l'usage de l'EPS, et a permis d'identifier des leviers complémentaires de réduction des impacts, notamment la limitation de l'utilisation de plastiques vierges, en particulier pour les sacs plastiques. Les solutions de substitution identifiées feront l'objet d'une mise en œuvre opérationnelle progressive à partir de 2026. Ce déploiement devrait permettre de structurer le suivi des indicateurs d'éco-packaging sur le périmètre des machines à café professionnelles et de disposer de données consolidées associées.

4.2.4.4 Indicateurs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-4], [E5-5], [E5-6]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et informations détaillées sur les indicateurs ci-dessous sont présentés dans la note méthodologique (voir section 4.2.6 *Note méthodologique – Informations environnementales*).

Les indicateurs présentés ci-dessous ne font l'objet d'aucune validation par un organisme externe, hors le(s) signataire(s) du rapport de durabilité.

4.2.4.4.1 Flux de ressources entrants [E5-4]

Les ressources entrantes importantes du Groupe entrant dans le cadre de la fabrication de ses produits sont principalement composées de métaux (aluminium, acier), de plastiques et d'emballages.

Les terres rares ne font pas partie du processus de fabrication du Groupe.

Les opérations du Groupe comprennent 47 sites de production dans le monde.

À fin 2025, le taux de matières recyclées était de 52 %, en progression de 5 points par rapport à 2024, reflétant les efforts continus du Groupe et en ligne avec son objectif de 60 % à horizon 2030. La progression entre les deux exercices a surtout été marquée par l'aluminium.

Matières premières *(en tonnes)*	2025	2024	2023	2021
Consommation totale de métaux	176 422	186 991	179 088	225 406
■ *dont aluminium*	*95 710*	*99 031*[1]	*90 297*	*122 781*
■ *dont aluminium recyclé*	*51 %*	*41 %*	*33 %*	*9 %*
■ *dont acier*	*76 737*	*86 387*	*81 708*	*93 939*
■ *dont acier recyclé*	*53 %*	*44 %*	*45 %*	*20 %*
Consommation totale de plastiques	59 237	61 886	57 420	64 874
■ *dont recyclés*	*7 %*	*9 %*	*6 %*	*4 %*
Consommation totale de composants/sous-parties plastique	28 259	31 200	32 840	33 696
Consommation totale d'emballages	122 275	118 788	125 597	162 644
■ *dont carton*	*96 881*	*118 788*	*114 199*	*147 774*
■ *dont carton recyclé*	*94 %*	*94 %*	*94 %*	*90 %*
TOTAL MATIÈRES 1RE *(EN TONNES)*	**386 193**	**398 865**	**394 945**	**486 620**
MATIÈRES 1RE RECYCLÉES *(EN TONNES)*	**200 057**	**187 029**	**178 825**	**166 571**
% RECYCLÉ	**52 %**	**47 %**	**45 %**	**34 %**

Concernant les produits finis, le poids des produits finis achetés par le Groupe en 2025 représentait 363 263 tonnes. Le Groupe n'est pas en mesure du mesurer le taux de recyclé pour l'ensemble des matériaux sur les produits finis. Concernant le packaging des produits finis SEB Asie (soit environ 10% du poids total des produits finis), le % de recyclé est supérieur à 70%.

Concernant les matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages), elles concernent en grande majorité les fibres recyclées dans le carton. Le Groupe utilise plus de 90 % de fibres recyclées, ce taux augmentant encore progressivement d'ici à 2030. L'utilisation de matières recyclées contribue à la lutte contre l'épuisement des ressources et à un approvisionnement durable.

4.2.4.4.2 Flux de ressources sortants [E5-5]

La politique d'éco-conception du Groupe s'applique à toutes les familles de produits.

La pérennité des produits fabriqués par le Groupe est mesurée via une norme de qualité interne qui détermine la modulation du niveau d'exigence qui s'applique à certains critères de qualité, de durabilité et de performance, en fonction principalement de la typologie du produit, de sa marque et de son prix de vente, afin de répondre aux attentes consommateurs associées.

Dans la majorité des cas, les durées retenues s'échelonnent jusqu'à 10 ans en fonction des catégories et, lorsque pertinent, les spécificités géographiques,

(1) *la donnée 2024 a été réestimée dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue du périmètre de collecte*

Produits et matières

Marché Grand Public – Petit électroménager

- appareils de cuisson électrique : friteuses avec ou sans huile, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, multicuiseurs, grills, appareils de repas, plaques à induction, gaufriers, grille-pain… ;
- appareils de préparation des aliments : *blenders*, robots cuiseurs, extracteurs de jus/lait de soja, robots pâtissiers, mixeurs, batteurs… ;
- appareils de préparation des boissons : machines expresso, cafetières filtre ou à dosettes, bouilloires et théières électriques, tireuses à bière… ;
- soin du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs… ;
- entretien des sols : aspirateurs-traîneaux, versatiles ou robots, balais-vapeur… ;
- confort domestique : ventilateurs, appareils de chauffage, de traitement de l'air… ;
- soin de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses, pèse-personnes…

La réparabilité des produits est mesurée via une norme de qualité interne. Pour les pièces qui peuvent être facilement changées par le consommateur en toute sécurité, de nombreuses pièces sont disponibles directement dans plus de 60 boutiques en ligne sur les sites du Groupe dans divers pays.

En 2025, plus de 90 % des produits du Groupe (hors marque Supor) sont couverts par l'engagement de réparabilité de 15 ans à prix équitable grâce au réseau de 6 200 réparateurs dans le monde du Groupe. Ce taux de couverture est resté stable sur les deux exercices précédents, en 2023 et 2024.

En 2025, la part moyenne de contenu recyclable dans les produits du segment des petits appareils électroménager se situe autour de 82 %. L'objectif du Groupe est d'atteindre 85 % en 2030 en traitant en priorité les plastiques et les métaux.

Marché Grand Public – Articles culinaires et ustensiles

- articles culinaires : poêles, casseroles, faitouts, woks, autocuiseurs, moules à pâtisserie et plats à four… ;
- ustensiles et accessoires : les couteaux de cuisine, gourdes et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments, spatules, maryses, louches, écumoires…

Les produits de cette catégorie sont couverts par des garanties, notamment la garantie de réparabilité de 15 ans pour les autocuiseurs, et une garantie contre la casse de 10 ans pour les couteaux.

La part moyenne de contenu recyclable dans les produits représentatif de notre activité (poêle et casserole, autocuiseur, couteaux, boite de conservation, mug isotherme) se situe au-delà de 80%.

Marché professionnel – Appareils de préparation de boissons

Les produits du segment des machines à café professionnelles sont conçus pour durer longtemps même en cas d'utilisation intensive.

Pour les produits de cette catégorie, le Groupe garantit la disponibilité des pièces détachées pendant huit ans après la dernière production en série. L'implication des équipes de service technique dès l'amont du développement des produits permet d'offrir un niveau de réparabilité optimal.

Sur la base d'une étude d'un de nos partenaires de recyclage en Allemagne sur un modèle représentatif de notre gamme de machine à café professionnelle (WMF 1500S+) la part moyenne de contenu recyclable se situe à environ 90 % pour le modèle WMF1500S+.

Déchets

Évolution de la quantité totale de déchets produite par le Groupe pendant la période sur le périmètre des entités certifiées ISO 14001.

	2025	2024
Quantité totale de déchets produite (tonnes)	**57 847**	**57 616**
Quantité totale de déchets non dangereux (DND) non éliminés *(tonnes)*	**44 568**	**45 068**
Préparation en vue d'une réutilisation	1 663	426
Recyclage	40 692	42 670
Autres opérations de valorisation	2 212	1 972
Quantité totale de déchets dangereux (DD) non éliminés *(tonnes)*	**3 509**	**2 464**
Préparation en vue d'une réutilisation	127	2
Recyclage	2 926	2 188
Autres opérations de valorisation	456	274
Quantité totale de déchets non dangereux éliminés *(tonnes)*	**6 548**	**5 489**
Incinération	3 091	2 259
Mise en décharge	3 457	3 229
Autres opérations	0	0
Quantité totale de déchets dangereux éliminés *(tonnes)*	**2 412**	**4 095**
Incinération	1 931	2 798
Mise en décharge	481	1 297
Autres opérations	0	0
Quantité totale de déchets produite non recyclée *(tonnes)*	**12 439**	**12 330**
Pourcentage des déchets non recyclés %	**21,5 %**	**21,4 %**
Quantité totale des déchets radioactifs	**0**	**0**

En 2025, 83,1 % des déchets non dangereux (hors métaux) ont été traités en filière de valorisation matière ou énergétique.

Les déchets du Groupe SEB comprennent les matières suivantes :

- pour les déchets non dangereux : carton, bois, plastiques, autres, métaux ;
- pour les déchets dangereux : DEE, huiles, boues, autres.

Les indicateurs déchets sont collectés de façon centralisée et proviennent principalement :

- des registres déchets réglementaires des sites, répondant ainsi aux obligations de fiabilité et d'exhaustivité ;
- de pesées sur site lorsque nécessaire et par le prestataire de traitement.

4.2.4.4.3 Démarche d'amélioration continue

Le Groupe SEB s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue visant à renforcer progressivement la couverture des informations publiées au titre de l'ESRS E5.

Certaines limites de périmètre subsistent dans les informations publiées au titre de l'ESRS E5, notamment pour certaines entités ou marques. Ces limites s'expliquent principalement par un niveau de maturité hétérogène sur certaines thématiques et par des contraintes liées à la disponibilité des données locales. Par ailleurs, le périmètre des données relatives à la fin de vie des produits demeure dépendant des informations pouvant être collectées auprès des partenaires de recyclage. Dans certains pays, l'absence d'éco-organismes structurés ou de dispositifs équivalents constitue une limite structurelle externe que le Groupe ne maîtrise pas directement et qui peut affecter l'exhaustivité des informations publiées.

Dans ce contexte, le Groupe privilégie une approche progressive et priorisée. Les actions engagées portent en particulier sur :

- la sensibilisation et l'accompagnement des équipes locales aux enjeux spécifiques de l'économie circulaire ;
- le partage au sein du Groupe de méthodes communes d'analyse et de suivi des indicateurs ;
- lorsque pertinent, la mise à disposition d'outils ou de supports méthodologiques existants afin d'harmoniser les pratiques.

Le Groupe poursuivra ses efforts afin d'améliorer progressivement et à horizon court à moyen terme la couverture et la qualité des données, dans la mesure des informations accessibles et des cadres locaux existants. Cette trajectoire est conduite de manière progressive et proportionnée, en tenant compte des ressources disponibles et des priorités opérationnelles, et pourra être adaptée en fonction des évolutions réglementaires européennes à venir, notamment dans le cadre des travaux d'ajustement ou de simplification du dispositif (« omnibus »).

4.2.5 Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB

Le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 établit un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088. Ce règlement a été complété de quatre actes délégués – (2021/2139) en date du 4 juin 2021, (2022/1214) du 9 mars 2022 et (2023/2485) et (2023/2486) du 27 juin 2023.

Cette taxonomie décrit les objectifs de Développement Durable définis par l'UE, ainsi que les critères et seuils précis qualifiant les activités éligibles au regard de la stratégie environnementale européenne.

Cette nomenclature technique liste six objectifs de Développement Durable :

1. l'atténuation du changement climatique (« CCM ») ;
2. l'adaptation au changement climatique (« CCA ») ;
3. l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines (« WTR ») ;
4. la transition vers une économie circulaire (« CE ») ;
5. la prévention et la réduction de la pollution (« PPC ») ; et
6. la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (« BIO »).

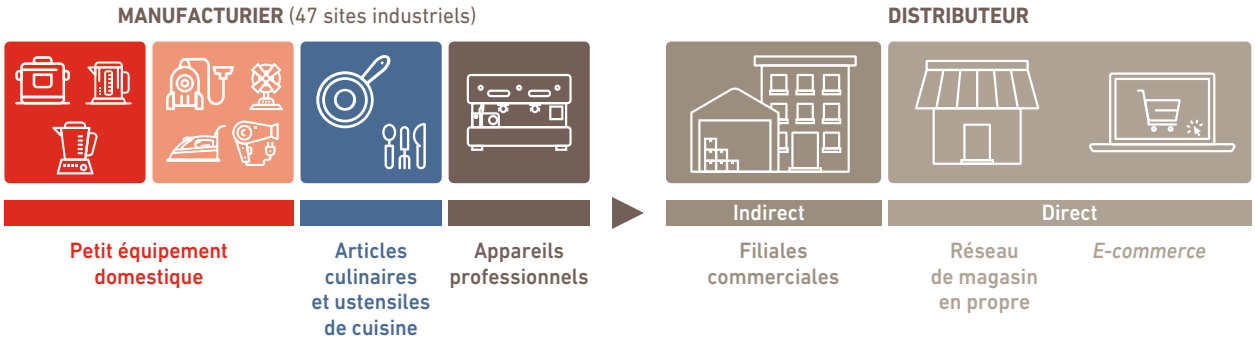
Les activités éligibles par la taxonomie sont de trois ordres : activités bas-carbone, activités de transition et activités habilitantes.

Le 4 juillet 2025, la Commission européenne a adopté un acte délégué intégrant plusieurs mesures de simplifications dont l'utilisation d'un seuil de matérialité dans l'analyse Taxonomie et de nouveaux formats des tableaux réglementaires. Ce texte a été publié au *Journal officiel* de l'Union européenne le 8 janvier 2026 et s'applique pour toutes les publications taxonomiques réalisées à compter du 1er janvier 2026. Le Groupe a donc intégré ces mesures dans son analyse 2025 (voir [4.2.5.2.] *Méthodologie de la taxonomie européenne* et [4.2.5.3.] *Tableaux réglementaires* ci-après).

4.2.5.1 Synthèse 2025

Le *business model* du Groupe est structuré de la façon suivante :

- production d'articles culinaires/de petit électroménager/d'appareils professionnels dans plus de **quarante sites de production dans le monde ;**
- commercialisation de ces produits, ainsi que d'autres produits sourcés, par des **filiales de commercialisation.**



En 2024, sur les six objectifs environnementaux, le Groupe SEB avait identifié trois activités économiques générant du chiffre d'affaires et/ou des dépenses d'investissements (CapEx) éligibles au sens de la Taxonomie. Ces activités étaient listées au sein de **l'objectif** de **transition vers une économie circulaire et sont liées au segment Manufacturier du Groupe**. Il s'agissait des activités de :

- production et de commercialisation de petit électroménager et d'appareils professionnels (CE 1.2) ;
- réparation/maintenance des appareils professionnels (CE 5.1) ; et
- vente de pièces détachées (CE 5.2).

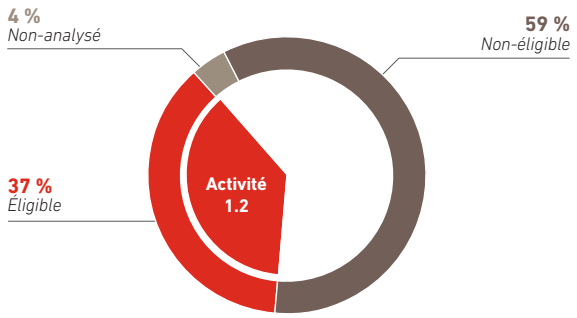
Pour 2025, le Groupe SEB a choisi d'utiliser les seuils de matérialité définis par l'acte délégué de juillet 2025 et a exclu des analyses ses activités et dépenses d'investissements (« CapEx ») jugés non significatifs, *i.e.*, représentant en cumulé moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé ou des CapEx consolidées. Ainsi, au titre de l'exercice 2025 :

- seule l'activité de Production et de commercialisation de petit électroménager et d'appareils professionnels (CE 1.2) génère du chiffre d'affaires éligible ;
- au-delà des CapEx liées à l'activité CE 1.2, les CapEx éligibles intègrent également les dépenses relatives à des nouveaux bâtiments acquis ou loués par le Groupe sur l'exercice (CCM 7.7) ;
- le Groupe n'a pas de chiffre d'affaires ou de dépenses d'investissements alignés.

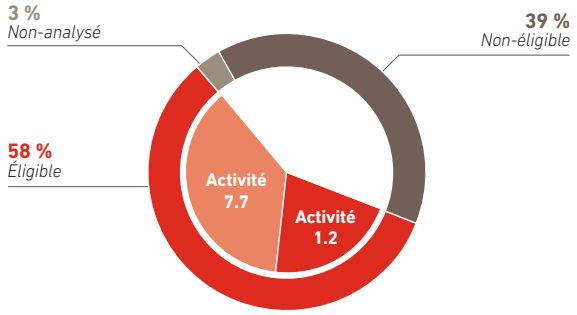
(voir 4.2.5.2.1. Chiffre d'affaires et 4.5.2.2.2. Dépenses d'investissements (Capital Expenditures – « CapEx »)).

INDICATEURS TAXONOMIE 2025

Chiffre d'affaires



CapEx



L'absence d'alignement s'explique principalement par le non-respect du critère technique relatif à la durée de garantie commerciale gratuite. Néanmoins, bien qu'inscrit dans l'acte délégué, le non-respect de ce critère ne reflète pas les politiques et engagements du Groupe SEB dans le cadre de son approche d'économie circulaire et d'éco-conception. En effet, **le Groupe s'inscrit depuis de nombreuses années dans un modèle économique circulaire, visant à économiser les ressources de la planète et privilégie une stratégie centrée sur la prolongation de la durée de vie des produits, la réparabilité garantie pendant au moins 15 ans pour la majorité des appareils grâce à un accès durable aux pièces détachées au juste prix, le réemploi *via* des initiatives de reconditionnement et le recours croissant à des matériaux recyclés**. Cette démarche dépasse largement les standards de garantie additionnelle, en contribuant à la prolongation de la durée de vie des produits et à la réduction des déchets électroniques, et **reflète l'engagement global de SEB pour une transition durable** (voir ESRS E5 – 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*).

Le Groupe SEB est également pleinement conscient des enjeux liés à l'adaptation au changement climatique (voir section 4.2.1.2 *Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*), à l'utilisation durable et la protection des ressources hydrologiques et marines (voir section 4.2.3 *Ressources en eau*) et à la prévention et la réduction de la pollution (voir 4.2.2 *Pollutions*) et met en œuvre des politiques couvrant l'intégralité du cycle de vie des produits (éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage et réemploi) et des actions concrètes visant à limiter et atténuer ses impacts.

4.2.5.2 Méthodologie

Le Groupe a analysé l'ensemble de ses activités économiques au regard des activités décrites dans les actes délégués. Pour ce faire, l'ensemble des activités des entités juridiques a été analysé. Pour les entités européennes, le Groupe s'est notamment appuyé sur la description des activités des actes délégués en vigueur et sur la classification européenne économique des activités (codes NACE).

Pour l'exercice 2025, le Groupe a appliqué les mesures de simplification permises par l'acte délégué de juillet 2025, notamment la possibilité de ne pas évaluer la conformité à la taxonomie des activités qui ne sont pas financièrement significatives pour le modèle d'affaire. Une activité est présumée non matérielle si la valeur cumulée des activités concernées est inférieure à 10 % du dénominateur de chaque indicateur Taxonomie (Chiffre d'affaires, CapEx – voir 4.2.5.2.1. *Chiffre d'affaires* et 4.2.5.2.2. *Dépenses d'investissements* (*Capital Expenditures* – « CapEx ») ci-après).

Pour rappel, le Groupe applique l'exemption de matérialité sur l'indicateur OpEx (voir 4.2.5.2.3. *Dépenses d'exploitation* (*Operating expenses* – « OpEx ») ci-après).

4.2.5.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires au sens de la taxonomie (dénominateur) correspond aux produits des activités ordinaires tel que défini par IAS 1.82(a). Pour le Groupe SEB, le chiffre d'affaires s'élève à 8 169 millions d'euros sur l'exercice 2025 et correspond au montant comptabilisé au titre d'IFRS 15 (voir note 5 *Produits des activités ordinaires* du chapitre 6 *Comptes consolidés* 2025).

Éligibilité

La part d'activités économiques éligibles à la taxonomie dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe SEB a été obtenue en divisant la part du chiffre d'affaires générée par la vente de produits et services associés à des activités économiques éligibles à la Taxonomie par le chiffre d'affaires annuel consolidé.

En 2025, le Groupe SEB a réalisé l'analyse d'éligibilité des activités significatives au titre des six objectifs environnementaux. Seul le chiffre d'affaires de son activité de production et de commercialisation de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité CE 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques) a été identifié comme éligible. Le chiffre d'affaires relatif aux réparations, à la remise à neuf et au reconditionnement (CE 5.1.) ainsi qu'à la vente de pièces détachées (CE 5.2.), représentant au total environ 4 % du chiffre d'affaires consolidé en 2024, a été jugé non significatif par le Groupe (la structure du chiffre d'affaires n'ayant pas évolué par rapport à 2024) et n'est plus analysé en 2025, en application des seuils de matérialité introduit par l'acte délégué de juillet 2025.

- En 2025, le montant total de chiffre d'affaires éligible à la Taxonomie s'élève à 3 022 millions d'euros, soit 37 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, comparativement à 3 474 millions d'euros, soit 42 % en 2024.

Alignement

Concernant son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (CE 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques), le Groupe ne respecte pas les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué. En particulier, le Groupe ne fournit pas une année de garantie commerciale supplémentaire gratuite aux consommateurs pour ses produits, ce qui entraîne *de facto* un non-alignement cette activité.

Des procédures spécifiques ont été mises en œuvre afin de s'assurer du respect des DNSH génériques et spécifiques, à l'exception du DNSH pollution pour lequel le respect des critères, allant au-delà des réglementations européennes en vigueur, n'a pas pu être garanti sur la base des données actuellement disponibles dans les systèmes du Groupe.

En 2025, le montant total de chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie est nul, comparativement à 87 millions d'euros, soit 1 % du chiffre d'affaires consolidés en 2024. La diminution s'explique par l'utilisation des seuils de matérialité sur l'exercice 2025 menant à une absence d'analyse de l'activité non significative CE 5.1., seule activité générant de l'alignement en 2024.

4.2.5.2.2 Dépenses d'investissements (*Capital Expenditures* – « CapEx »)

Au 31 décembre 2025, le montant total des CapEx (dénominateur), s'élève à 406,0 millions d'euros (comparativement à 416 millions d'euros en 2024) et comprend :

- les augmentations des immobilisations corporelles pour 328,2 millions d'euros (note 12.1 des états financiers consolidés) ; celles-ci comprenant 146 millions d'euros au titre de l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 (note 13.1 des états financiers consolidés) ;
- les augmentations des immobilisations incorporelles pour 39,5 millions d'euros (note 11.2 des états financiers consolidés) ;
- les augmentations des immobilisations corporelles et incorporelles - hors goodwill - liées aux entrées de périmètre et comprises dans la ligne « Autres mouvements » pour 43,9 millions d'euros (note 11.2 et 13.1 des états financiers consolidés).

Éligibilité

S'agissant des CapEx éligibles (numérateur), ils sont composés :

- des investissements du Groupe liés à ses activités éligibles à la taxonomie et en particulier les dépenses liées à son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité CE 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques). **Sur 2025, les investissements liés à cette activité se sont élevés à 86,4 millions d'euros,** comparativement à 64,2 millions d'euros en 2024 ;
- auxquels s'ajoutent les investissements mentionnés dans la catégorie (c) de la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, relatifs aux dépenses pour l'achat de produits provenant d'une activité individuellement éligible à la taxonomie, et en particulier les dépenses liées à l'activité CCM 7.7 Acquisition et propriété des bâtiments**. Sur 2025, les investissements liés à cette activité se sont élevés à 149,6 millions d'euros** et correspondent à l'acquisition de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 principalement composés de location de bâtiments (dont près de la moitié pour des locations de locaux commerciaux liés à notre activité de commerce de détail, le reste étant lié à des bureaux ou des entrepôts) ;
- en 2025, les dépenses d'investissements du Groupe relatifs à la rénovation de bâtiments existants (codes activité CCM 7.2 et CCA 7.2) et à l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique (codes activité CCM 7.3 et CCA 7.3), représentant environ 2 % du total des dépenses d'investissements consolidées en 2024 ont été jugées non significatives par le Groupe (la structure des CapEx n'ayant pas évolué par rapport à 2024) et ne sont plus analysées, en application des seuils de matérialité introduits par l'acte délégué de juillet 2025.

Le Groupe n'a pas identifié, conformément à la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, de dépense entrant dans le cadre d'un plan visant à étendre les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie.

- En 2025, le montant total des CapEx éligibles (numérateur) s'élève à 236,3 millions d'euros. Au total le ratio des CapEx éligibles s'élève à 58 % des CapEx du Groupe.

Alignement

À date, le Groupe a considéré que les dépenses liées à l'achat, la construction ou l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 n'étaient pas alignées, au sens de la taxonomie.

- En 2025, le montant total de CapEx alignées à la Taxonomie est nul, comparativement à 7,5 millions d'euros, soit 2,3 % des CapEx consolidées en 2024. La diminution s'explique par l'utilisation des seuils de matérialité sur l'exercice 2025 menant à une absence d'analyse des activités non significatives CCA/CCM 7.2 et CCA/CCM 7.3, seules activités générant des CapEx alignées en 2024.

4.2.5.2.3 Les dépenses d'exploitation (*Operating Expenditures* – « OpEx »)

Pour rappel, au sens de la taxonomie, les OpEx sont uniquement constituées des coûts directs non capitalisés liés :

- à la recherche et au développement ;
- aux mesures de rénovation des bâtiments ;
- à la location à court terme, à l'entretien et à la réparation ; et
- à toutes les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace des actifs éligibles.

Pour le Groupe SEB, l'essentiel des OpEx telles que définis par la taxonomie sont constitués des frais de recherche et de développement et des contrats de location court terme, dont le montant en 2025 s'élève à 192,5 millions d'euros. Ce montant est analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du Groupe : le ratio des OpEx telles que définis par la Taxonomie sur OpEx totales du Groupe s'élevant à environ 2,5 %. Le Groupe utilise donc l'exemption de matérialité prévue dans l'acte délégué « article 8 » et ne conduit pas les analyses d'éligibilité et d'alignement pour l'indicateur OpEx Taxonomie.

4.2.5.2.4 *Minimum Safeguards* – « garanties minimales »

Les garanties minimales couvrent quatre piliers : Droits de l'Homme, corruption, droit de la concurrence et fiscalité. Le Groupe s'appuie sur le Devoir de Vigilance et la loi Sapin II pour attester de leur respect.

En outre, le Groupe met en œuvre des procédures pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme (y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des Droits de l'Homme).

- **Droits de l'Homme** : intégrés au **Code éthique** et détaillés dans le **Plan de Vigilance** (section 4.6 *Plan de vigilance*) au sein de l'ESRS S2 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*. Aucune condamnation, ni saisine OCDE, ni allégation publiée par le BHRRC.
- **Corruption** : politiques dédiées, dont un **Code anticorruption** validé en 2021 et déployé en 2022. La politique anti-corruption est détaillée au sein de l'ESRS G1 4.4.1 *Conduite des affaires*. Le Groupe et ses dirigeants n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption.
- **Fiscalité** : principes inscrits dans le **Code éthique** ; respect des réglementations locales. Politique fiscale disponible sur www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.
- **Concurrence** : le respect de la concurrence est partie intégrante du Code éthique du Groupe.

Aucune condamnation ne vient remettre en cause notre analyse des garanties minimales.

4.2.5.3 Tableaux réglementaires

Tableau synthétique

Année de *reporting* (N)	2025				Répartition des activités alignées à la Taxonomie par objectifs environnementaux										
KPI (1)	Total (2)	Part d'activités éligibles à la Taxonomie (3)	Activités alignées à Taxonomie (4)	Part d'activités alignées à la Taxonomie (5)	CCM (6)	CCA (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Part des activités habilitantes (12)	Part des activités transitoires (13)	Activités non analysées considérées non matérielles (14)	Activités alignées à Taxonomie l'année précédente (N-1) (15)	Part d'activités alignées à la Taxonomie l'année précédente (N-1) (16)
	M€	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	M€	%
Chiffre d'affaires	8 169	37 %	0,0	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	87	1 %
CapEx	406	58 %	0,0	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	8	2 %
OpEx	193	0 %	0,0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-	0 %

Chiffre d'affaires

KPI		Chiffre d'affaires											
Année de *reporting* (N)		2025			Activités alignées à la Taxonomie par objectif environnemental								
Activités	Code (2)	Part du chiffre d'affaires éligible (3)	Chiffre d'affaires aligné en devise (4)	Part du Chiffre d'affaires aligné (5)	CCM (6)	CCA (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	Part des activités alignées rapportées aux activités éligibles (14)
		%	M€	%	%	%	%	%	%	%			%
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	37 %	-	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0 %
Alignement par objectif environnemental					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES		**37 %**	**-**	**0,0 %**	**0 %**	**0**	**0**	**0 %**	**0**	**0**			**0 %**

CapEx

KPI		CapEx											
Année de reporting (N)		2025			Activités alignées à la Taxonomie par objectif environnemental								
Activités	Code (2)	Part des CAPEX éligibles (3)	CAPEX alignés en devise (4)	Part des CAPEX alignés (5)	CCM (6)	CCA (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	Part des activités alignées rapportées aux activités éligibles (14)
		%	M€	%	%	%	%	%	%	%			%
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	21 %	-	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0,0 %
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7	37 %	-	0,0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			0,0 %
Alignement par objectif environnemental					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
TOTAL CAPEX		**58 %**	**0,00**	**0,0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**			**0,0 %**

4.2.6 Note méthodologique – Informations environnementales

4.2.6.1 Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux

La politique environnementale du Groupe SEB prend en compte, via le processus « Éco-production », la minimisation de l'impact environnemental de la production. Ce processus est intégré au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001 et dans la stratégie RSE 2024-2030 du Groupe au sein des piliers suivants :

- Agir en *leader* de l'économie circulaire – Prévention et Gestion des déchets (ESRS E5) ;
- Agir pour la nature – Atténuation et adaptation Climat (ESRS E1) ;
- Agir pour la nature – Prévention et Réduction des Pollutions (ESRS E2) ;
- Agir pour la nature – Préservation de l'eau (ESRS E3).

Périmètre (environnement et émissions de gaz à effet de serre – scopes 1 et 2)

Le périmètre de la politique « Éco-production » englobe toutes les entités sur lesquelles le Groupe SEB exerce un contrôle opérationnel, c'est-à-dire l'ensemble des sites industriels, logistiques et tertiaires certifiés ISO 14001.

La politique du Groupe est d'intégrer dans le *reporting* éco-production les nouvelles entités au moment de leur certification ISO 14 001 qui a lieu dans les meilleurs délais ; généralement dans les 3 années suivant l'acquisition.

En 2025, 50 sites sont inclus dans ce périmètre.

Les données environnementales collectées couvrent chaque année la période du 1er janvier au 31 décembre et les évolutions des indicateurs environnementaux sont mesurées à périmètre courant.

Gouvernance

Une structure de gouvernance a été mise en place pour assurer la mise en œuvre de la politique « Éco-production » et le suivi des moyens alloués et résultats à chaque niveau de responsabilité. Cette structure inclut un Comité de pilotage présidé par le Directeur Général Adjoint en charge de l'Industrie du Groupe, un Réseau Environnement qui connecte les fonctions supports du siège aux référents des Activités, un réseau des coordinateurs HSE et des référents énergies, ainsi que des Comités à l'échelle de chaque site, ajustés aux enjeux et aux interlocuteurs spécifiques. Conformément aux exigences de l'ISO 14001, une revue de Direction annuelle est réalisée à chaque niveau (Groupe, Activité, Site).

Politique

La politique « Éco-production » se concrétise également par des exigences minimales définies en interne sous la forme de standards, qui tiennent compte des attentes des parties prenantes. La conformité à ces standards internes, applicables au périmètre de l'Éco-production, est vérifiée à travers des audits internes et externes, ainsi que par des outils d'autoévaluation permettant à chaque site d'élaborer une feuille de route pour une amélioration continue. Ces standards internes sont régulièrement mis à jour pour refléter l'évolution du contexte et des enjeux. De nouveaux standards sont par ailleurs en cours de rédaction pour être conformes aux cibles de la nouvelle stratégie RSE 2024-2030. La politique « Éco-production » prend en compte l'ensemble des exigences externes : réglementaires, normatives ou des parties intéressées pertinentes.

Objectifs

Les objectifs de performance fixés par la politique « Éco-production » prennent comme référence l'année 2021, avec une échéance prévue pour 2030. Lorsque l'échéance est plus proche, elle est explicitement indiquée.

4.2.6.2 Changement climatique

4.2.6.2.1 [E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

Les données collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux.*

Le Groupe SEB ne comptabilise pas l'énergie auto-produite dans les consommations d'énergie achetées.

Les consommations d'énergie achetée ou acquise à partir de sources renouvelables sont couvertes par des certificats garantissant son origine.

4.2.6.2.2 [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES

[E1-6 46]

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Catégories d'émissions	Périmètre	Méthodologie
Scope 1	Consommation de combustibles et fuites de fluides frigorigènes des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur la base des données primaires provenant des factures énergétiques des sites (*reporting* éco-production) et des facteurs d'émissions standardisés tels que les facteurs d'émissions de la base de données DEFRA.
Scope 2 – *Location-based*	Consommation d'électricité et de chaleur des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur la base des données primaires provenant des factures d'électricité des sites (*reporting* éco-production) et des facteurs d'émissions moyens du réseau national publiés par l'AIE : Agence Internationale de l'Énergie. Le Groupe a pris en compte les principes et les exigences du *GHG Protocol* concernant la comptabilisation des émissions scope 2.
Scope 2 – *Market-based*	Consommation d'électricité et de chaleur des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur base des contrats d'approvisionnement en électricité du Groupe. En l'absence d'information contractuelle, lorsque l'électricité vient du réseau pour tout ou partie des approvisionnements d'un site, un facteur d'émission correspondant au mix résiduel du pays est utilisé (facteurs d'émission publiés pour l'Europe par l'AIB (*Association of Issuing Bodies*), conformément aux bonnes pratiques. À défaut de données fiables concernant le mix résiduel, le facteur d'émissions du réseau est utilisé (facteurs publiés par l'IEA). Le Groupe a pris en compte les principes et les exigences du *GHG Protocol* concernant la comptabilisation des émissions scope 2.
Scope 3.1 – Achat de biens et services	Biens et services achetés à un tiers, correspondant à des dépenses d'exploitation.	Méthodologie hybride : ■ *mass-based* : les émissions sont calculées à partir des volumes achetés de matières premières *(en kg)* multipliés par les facteurs d'émission fournis dans les bases de données de Ecoinvent et Plastics Europe ; ■ produits sourcés : les émissions sont calculées en multipliant le poids brut du produit *(en kg/pc)* par la quantité *(en pcs)*, puis par un facteur d'émission défini pour chaque famille de produits ; ■ *spend-based* : les émissions sont calculées à partir des dépenses *(en euros)* multipliées par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME.
Scope 3.2 – Immobilisations	Biens et services achetés à un tiers, correspondant à des dépenses d'investissement.	Méthodologie *spend-based* : Les émissions sont calculées à partir des dépenses *(en euros)* multipliés par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME.
Scope 3.3 – Énergie (hors scopes 1 et 2)	Extraction, production et transport des carburants et de l'énergie achetés ou acquis au cours de l'année de *reporting*, non déjà pris en compte dans le scope 1 ou scope 2.	Les facteurs d'émission proviennent de l'ADEME pour les carburants fossiles et de DEFRA pour les pertes WTT et T&D de l'électricité.

Catégories d'émissions	Périmètre	Méthodologie
Scope 3.4 – Transport amont et distribution	Le transport entre les fournisseurs de premier rang et les sites de fabrication appartenant au Groupe SEB, entre les fournisseurs de premier rang et les entrepôts des filiales du Groupe SEB, entre les sites de fabrication et les entrepôts des filiales, ainsi que la distribution depuis ces entrepôts jusqu'à l'adresse de livraison des clients, lorsque opérée par le Groupe. Tous les modes de transport sont pris en compte : routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien.	Le calcul est réalisé à l'aide du calculateur Fret21 de l'ADEME à partir des données fournies par les responsables logistiques (approvisionnements et livraison des produits finis aux filiales) et les transitaires (transport maritime, aérien et départs intérieurs de Chine). Lorsque la donnée n'est pas complète, le calcul est extrapolé à partir de la distance parcourue qui est multipliée par le poids, puis par le facteur d'émission associé au mode de transport, selon la Base Carbone de l'ADEME (cela concerne un nombre de sites limité).
Scope 3.5 – Déchets	Scopes 1 et 2 des fournisseurs de gestion des déchets qui se produisent lors de l'élimination ou du traitement des déchets générés par le Groupe SEB.	Les calculs sont basés sur les facteurs ADEME pour les scénarios moyens de fin de vie.
Scope 3.6 – Déplacements professionnels	Transport aérien, ferroviaire, location de voitures, hôtels & restaurants et autres frais de voyage.	Méthodologie *spend-based* : Les émissions sont calculées à partir des dépenses liées aux déplacements professionnels *(en euros)* multipliés par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME.
Scope 3.7 – Déplacements domicile-travail	Déplacements des employés du Groupe.	Calcul basé sur le nombre d'employés en fin d'année et sur un scénario de transport quotidien des employés.
Scope 3.8 – Actif en *leasing* amont	Non applicable.	
Scope 3.9 – Transport et distribution aval	Transport et stockage des produits vendus sur l'année, lorsqu'il n'est pas opéré par le Groupe.	Le calcul est basé sur les facteurs ADEME et des hypothèses de transport et distribution des produits, y compris sur les distances et mode de transports, en aval des opérations du Groupe.
Scope 3.10 – Transformation des produits vendus	Non applicable.	
Scope 3.11 – Utilisation des produits vendus	Ventes de produits sur l'année entraînant une utilisation directe ou indirecte d'énergie pour leur utilisation.	Le calcul est basé sur les volumes de produits vendus pendant l'année, multipliés par leur consommation énergétique annuelle, le facteur d'émission de l'énergie du pays et leur durée d'utilisation estimée. La consommation d'énergie est mesurée en fonction des scénarios d'utilisation définis pour chaque famille de produits et mesurée sur les produits les plus représentatifs de chaque famille. Les durées d'utilisation sont différenciées selon les catégories de produits et, lorsque pertinent, les spécificités géographiques, et s'échelonnent jusqu'à 10 ans selon les catégories.*
Scope 3.12 – Fin de vie des produits vendus	Ventes de produits sur l'année.	Le calcul a été effectué sur la base de l'analyse du cycle de vie des produits (ACV), et conformément à l'outil Bilan Carbone de l'ADEME et à la méthodologie du *GHG Protocol*.
Scope 3.13 – *Leasing* aval	Non applicable.	
Scope 3.14 – Franchises	Non applicable.	
Scope 3.15 – Investissements	Non reporté.	Les émissions de cette catégorie ont été estimées à partir d'une méthodologie *average-based* et représentent moins de 1 % du scope 3. Cette catégorie a donc été considérée comme non pertinente.

* *La méthodologie de calcul du scope 3.11 liée a l'utilisation des produits vendus a évolué en 2025. Le détails des modifications est présenté dans la partie 4.2.1.3.5 Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique [E1-6]. La comparaison entre les émissions publiées pour les exercices 2024 et 2025 est présentée ci-dessous.*

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont calculées conformément aux méthodologies du *GHG Protocol* pour toutes les catégories.

Les émissions de gaz à effet de serre prennent en compte, en plus du dioxyde de carbone (CO_2), les autres gaz couverts par le Protocole de Kyoto quand des facteurs d'émission sont disponibles, même s'ils sont non significatifs : le méthane (CH_4), le protoxyde d'azote (N_2O), les hydrofluorocarbures (HFCs), les perfluorocarbures (PFCs), l'hexafluorure de soufre (SF_6), et le trifluorure d'azote (NF_3).

Le scope 3 fait l'objet d'un processus d'amélioration continue, visant à affiner la qualité des données d'entrée, des méthodologies, des périmètres et des facteurs d'émission, afin d'en renforcer la précision et la fiabilité. Néanmoins, les estimations du scope 3 fournissent des informations précieuses sur les principales sources d'émissions du Groupe, permettant ainsi de guider efficacement ses stratégies de réduction de l'empreinte carbone.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'IMPACT DES CHANGEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DU CALCUL DU SCOPE 3.11 SUR LES ÉMISSIONS GES DU GROUPE

En tCO_2eq

	Bilan retraité et publié pour l'exercice 2025			Bilan publié pour l'exercice 2024		
	2021	2023	2024	2021	2023	2024
EMISSIONS DE GES DU SCOPE 3						
Scope 3.11 Utilisation des produits vendus ($teqCO_2$)	27 674 649	25 679 119	26 535 934	8 887 447	8 209 822	8 439 316
▪ *dont usage direct*	21 267 781	20 635 118	20 930 919	5 824 701	5 797 693	5 863 805
▪ dont usage indirect	6 406 868	5 044 001	5 605 015	3 062 746	2 412 129	2 575 511
EMISSIONS TOTALES DE GES (SCOPES 1+2+3)						
Emissions totales de GES (fondées sur la localisation) ($teqCO_2$)	35 255 392	31 068 827	32 507 180	16 209 893	13 502 762	13 978 286
Emissions totales de GES (fondées sur le marché) ($teqCO_2$)	35 261 742	31 030 873	32 515 738	16 216 243	13 464 808	13 986 847

4.2.6.3 Eau

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

Les données de prélèvement d'eau sont issues des facturations pour l'eau prélevée dans les réseaux urbains et des relevés de compteurs des collectivités ou du Groupe pour l'eau prélevée dans le milieu naturel. Ils sont étalonnés et vérifiés dans le cadre des prescriptions et suivis réglementaires.

Le volume d'eau rejetée correspond à la somme : des volumes d'eaux industrielles usées traitées par les stations de traitement des eaux usées internes du Groupe (Wastewater Treatment Plants – WTP), et des volumes d'eaux industrielles usées envoyées vers des installations de traitement externes. L'eau consommée est calculée par différence entre le volume d'eau prélevée et le volume d'eau rejetée.

Le volume d'eau réutilisée et recyclée correspond au volume total d'eau utilisée de nouveau sur les sites du Groupe, soit **sans traitement préalable (eau réutilisée)**, soit **après traitement (eau recyclée)**, pour le même usage ou pour un usage différent.

Les données sont établies sur la base d'estimations fondées sur des paramètres opérationnels complexes tels que l'évaluation du volume d'eau nécessaire par cycle et l'estimation du nombre annuel de cycles pour chaque équipement fonctionnant en boucle fermée.

L'indicateur relatif à l'eau réutilisée et recyclée a été collecté pour la première fois en 2025 ; toutefois, en raison de la complexité des méthodes de calcul et des limites actuelles de fiabilité des données consolidées, il n'est pas publié à ce stade.

Le volume d'eau stockée correspond aux volumes d'eau conservés temporairement dans des infrastructures dédiées (réservoirs, cuves, bassins ou citernes) en vue d'une utilisation ultérieure. Il est déterminé à partir des capacités nominales des installations de stockage et, lorsque l'information est disponible, du niveau moyen de remplissage observé sur la période de *reporting*.

4.2.6.4 Pollution & substances préoccupantes

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

Méthodologie d'identification des impacts et des risques liés aux pollutions

En 2024, le Groupe a réalisé une analyse de ses impacts sur la biodiversité à l'aide de l'outil ***Global Biodiversity Score* (GBS)** afin d'identifier les activités exerçant les pressions les plus significatives, notamment en matière de pollutions. Cette analyse a mis en évidence que les émissions associées à la production et à la transformation des métaux, principalement en amont de la chaîne de valeur, constituent les principales sources de pression liées aux émissions de substances.

Sur la base de ces travaux, le Groupe a priorisé le suivi des pollutions directement liées à ses opérations industrielles et soumises à des cadres réglementaires structurants. Les métriques publiées à ce stade portent ainsi sur les **émissions de composés organiques volatils non méthaniques (COVNM) dans l'air** et sur la **demande chimique en oxygène (DCO) des rejets aqueux**, pour lesquelles des données mesurées, normées et comparables sont disponibles.

L'identification des risques et opportunités associés s'appuie sur les recommandations de la **TNFD** et repose sur une analyse de la probabilité d'occurrence et des impacts potentiels, fondée sur des scénarios prospectifs, une revue documentaire et des expertises internes.

Pollution (émissions dans l'air et dans l'eau)

Les émissions de composés organiques volatils non méthaniques (COVNM) sont majoritairement liées aux activités de revêtement d'articles culinaires. Elles concernent principalement le site de Rumilly, soumis à la directive IED, ainsi que les sites de Supor (Wuhan et Yuhuan), pour lesquels des valeurs limites d'émission (VLE) spécifiques s'appliquent. Les émissions reportées correspondent uniquement aux rejets dépassant les seuils de déclaration réglementaires, c'est-à-dire lorsque les valeurs mesurées excèdent les VLE applicables.

Les émissions dans l'eau, mesurées à travers la demande chimique en oxygène (DCO), indicateur de la qualité des effluents, sont consolidées à partir des données des sites mondiaux disposant de stations de traitement des eaux industrielles. En 2025, ce périmètre couvre 16 sites. La DCO est mesurée conformément aux exigences réglementaires locales applicables aux rejets aqueux. Les sites concernés par des systèmes de mesure automatiques sont soumis aux exigences réglementaires locales (notamment ICPE lorsque pertinent).

Substances préoccupantes

Le Groupe ne publie pas de données quantitatives relatives aux substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes, les informations collectées auprès des fournisseurs ne portant pas systématiquement sur les concentrations ou pourcentages précis de substances présentes dans les matières, composants ou articles, notamment lorsque celles-ci sont utilisées en deçà des seuils réglementaires. Le Groupe s'assure néanmoins de la conformité réglementaire de ses produits et composants. À ce titre, les obligations applicables en matière de déclaration des substances extrêmement préoccupantes sont respectées, notamment par la réalisation des éco-déclarations et des notifications dans la base de données SCIP, conformément au règlement REACH.

4.2.6.5 Économie circulaire

4.2.6.5.1 Réparabilité

Périmètre de consolidation

Bien que tous les produits électroménagers du Groupe puissent être réparés, le périmètre suivi concerne l'engagement de réparabilité 15 ans (hors marque Supor) du Groupe. Le périmètre concerne son activité de Petit électroménager dans le monde, à l'exception des activités de sa filiale Supor en Chine et en dehors des entités non incluses dans le périmètre de consolidation (4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité* [BP-1]).

Le Groupe est en mesure de collecter des informations fiables pour les produits vendus sous ses grandes marques/marques internationales dans le monde. Le périmètre couvert est supérieur à 90 % des volumes vendus dans le monde.

Précisions méthodologiques

La comptabilité avec les critères de l'engagement 15 ans réparable est renseignée à l'aide d'un outil interne, vérifiant notamment :

- la disponibilité des pièces détachées (15 ans après l'arrêt de la commercialisation des produits) ;
- le prix de celles-ci par rapport au prix du produit.

4.2.6.5.2 Recyclabilité

Périmètre de consolidation

Concernant la recyclabilité, le Groupe a collecté des informations partielles sur les deux périmètres suivants :

- articles culinaires : le Groupe possède un certain nombre de données sur la recyclabilité des principaux produits de la catégorie articles culinaires (poêles et casseroles, boîtes de conservation, mugs) mais la donnée n'est pas collectée de façon systématique pour chaque produit lancé ;
- professionnel : le Groupe possède une étude de référence sur une machine représentative de ses gammes, qui situe le taux de recyclabilité autour de 90 %, mais ne possède pas d'étude sur les autres références.

Concernant le périmètre des activités de Petit électroménager, le Groupe collecte de façon systématique les données de recyclabilité de ses produits lors de la phase de conception, sur un périmètre monde en dehors des activités de sa filiale Supor en Chine et en dehors des entités non incluses dans le périmètre de consolidation (4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité* [BP-1]).

Précisions méthodologiques

Le taux de recyclabilité est calculé à l'aide d'un outil interne lors de la phase de développement. Chaque produit est décomposé en sous-composant/matière avec une masse correspondante. Une table du Groupe référençant le % de recyclabilité de chaque type de matière est appliquée afin d'obtenir le % de recyclabilité du produit.

4.2.6.5.3 Éco-packaging

Périmètre de consolidation

Le périmètre ne comprend pas l'activité de la filiale Supor en Chine ni les entités non incluses dans le périmètre de consolidation (4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité* [BP-1]).

Petit électroménager

Les données concernant les volumes sans sac plastique vierge/sans polystyrène expansé sont collectées au niveau de chaque responsable de gamme de produit. Les gammes de produits sur lesquelles le Groupe collecte les informations sont les gammes lancées après 2019, qui représentent environ 60 % des volumes vendus sur le périmètre défini.

Articles culinaires

Les données concernant les volumes sans sac plastique vierge/sans polystyrène expansé ont été collectées au niveau de chaque usine. Le périmètre ne comprend pas l'activité de la filiale Supor en Chine ni les nouvelles acquisitions.

Café Professionnel

À ce stade, le Groupe ne dispose pas de données quantitatives consolidées relatives à l'éco-packaging des machines à café professionnelles, les travaux engagés en 2025 portant principalement sur l'identification des leviers d'action. La mise en œuvre opérationnelle prévue à partir de 2026 devrait permettre la collecte d'indicateurs associés.

Précisions méthodologiques

La donnée « sans sac plastique vierge » peut correspondre :

- à la suppression totale du sac plastique ;
- l'utilisation de sac plastique composé d'au moins 50 % de matière recyclée.

4.2.6.5.4 Déchets

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*. Le périmètre couvert comprend les entités certifiées ISO 14001.

Les indicateurs déchets sont collectés de façon centralisée et proviennent principalement :

- des registres déchets réglementaires des sites, répondant ainsi aux obligations de fiabilité et d'exhaustivité ;
- de pesées sur site lorsque nécessaire et par le prestataire de traitement.

4.2.6.5.5 Flux entrants/Matériaux recyclés

Périmètre de consolidation

- S'agissant des flux entrants, est prise en compte l'intégralité des achats directs et achats de produits finis sur le périmètre Groupe, en dehors des entités non incluses dans le périmètre de consolidation (4.1.1.1 Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]).

Le périmètre des familles d'achats couverts par une donnée de masse correspond à environ 55 % du montant total des dépenses d'achats directs.

Parmi les familles non couvertes, on distingue deux catégories :

1. des familles non couvertes pour lesquelles des données de poids fiables sont complexes à récupérer. Ce périmètre représente environ 30 % des achats directs. Les familles les plus significatives concernent les composants électriques et électroniques (cartes électroniques). Ces composants ont une valeur financière élevée, cependant leur masse totale estimée comme faible et bien inférieure à leur proportionnalité dans les dépenses ;
2. des familles non couvertes sur lesquelles le Groupe espère à court terme (1 ou 2 ans) consolider les données de poids. Cela concerne des familles dont la donnée de poids a été récupérée mais sur un périmètre incomplet. Ce périmètre qui vise à être intégré représente environ 15 % des achats directs.

- S'agissant des matériaux recyclés, le périmètre couvert est le périmètre des achats directs cité ci-dessus.

Ce périmètre est considéré comme représentatif du % de matières recyclées dans nos produits :

- concernant les familles non couvertes de la catégorie A ci-dessus, elles concernent pour l'essentiel des familles dont la masse est faible (cartes électroniques), ou des familles qui ne peuvent par nature pas être intégrées dans notre ambition de % de matière recyclée, car il n'existe pas de matière recyclée (produits chimiques, céramique...) ;
- concernant les familles non couvertes de la catégorie B ci-dessus, le Groupe espère à court terme (1 ou 2 ans) consolider les données de poids de matière recyclée.

Précisions méthodologiques

Les données de poids de matière première vierge/recyclée ont été consolidées par les responsables de catégorie d'achat. Les quantités de matières recyclées ont été récupérées auprès de nos fournisseurs sur la base de certificats ou de déclaration de nos fournisseurs.

4.3 Informations sociales

4.3.1 Personnel de l'entreprise [S1]

4.3.1.1 Présentation générale du personnel du Groupe SEB

Au 31 décembre 2025, le personnel du Groupe SEB est principalement composé de :

- 31 856 salariés majoritairement présents en Asie avec 12 328 salariés soit 39 % et dans la zone EMEA avec 16 677 salariés soit 52 % (dont 6 499 en France soit 39 % de la zone EMEA) ;
- 5 287 ETP non-salariés assimilés au personnel du Groupe principalement en Asie avec 3 427 non-salariés, soit 65 %. Ces non-salariés sont essentiellement des intérimaires.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité menée pour identifier les impacts risques et opportunités matériels, le Groupe SEB a inclus ces deux catégories de travailleurs dans son analyse :

- les salariés du Groupe SEB qui intègrent les salariés en contrat à durée indéterminée « CDI » (les « salariés permanents »), contrat à durée déterminée « CDD » ou contrats assimilés ainsi que les alternants (les « salariés temporaires ») ; et
- les non-salariés assimilés au personnel du Groupe : les intérimaires.

(Se référer à la section 4.3.1.1.5 *Principaux indicateurs concernant le personnel du Groupe* ci-dessous pour plus de détails).

Des évaluations de risques sont faites régulièrement sur l'ensemble des postes et des activités. En fonction du niveau de risques qui découle de ces évaluations, des mesures adaptées (techniques, organisationnelles, protections individuelles, formations) sont mises en place pour maîtriser le risque.

4.3.1.1.1 Intérêts et points de vue du personnel du Groupe [SBM-2]

Les salariés du Groupe SEB constituent un groupe clé de parties prenantes identifiées par le Groupe qui adapte son dialogue à leurs spécificités et s'engage à respecter leurs droits fondamentaux. Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association et être à l'écoute du personnel au sein de ses filiales, tant au niveau individuel que collectif.

Au niveau individuel, le Groupe utilise des enquêtes mondiales telles que « Great Place To Work » (réalisées en moyenne tous les deux ans) pour recueillir les attentes et points de vue des collaborateurs et y répondre par des plans d'actions. Les équipes RH jouent un rôle clé en étant des relais de proximité pour écouter et répondre aux besoins collaborateurs sur divers sujets.

Au niveau collectif, le Groupe s'efforce de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent, comme réaffirmé dans son Code éthique, qui est applicable à toutes les parties prenantes du Groupe SEB. Les enjeux, défis, évolutions concurrentielles et sociétales sont abordés lors des différentes instances de représentation des collaborateurs, tant en France qu'au niveau européen et international. Les salariés sont informés des échanges entre leurs représentants et la Direction via des comptes rendus et des communications spécifiques.

La section 4.3.1.3.1 *Dialogue social, couverture sociale et politique de rémuneration* ci-dessous détaille les différentes formes de dialogue instaurées directement avec les employés ou leur représentant avec quelques exemples de décisions ayant été impactées par les points de vue du personnel.

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la première partie ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.2 *Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2].*

4.3.1.1.2 Rappel des impacts et risques matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, trois impacts négatifs et deux risques ont été identifiés comme étant matériels.

Le tableau ci-dessous rappelle ces impacts risques et opportunités ventilés par enjeux. Les impacts négatifs matériels concernent trois enjeux : conditions de travail, diversité, égalité et l'inclusion et respect des droits fondamentaux, tandis que les risques matériels concernent les enjeux de la santé et la sécurité et la gestion et le développement des talents :

Impacts négatifs	Risques
CONDITIONS DE TRAVAIL	
■ Forte présence dans des pays où le manque de règlementation concernant les conditions de travail représente un risque relativement élevé. (voir section 4.3.1.3 *Conditions de travail du personnel*)	
■ Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes. ■ Avec près de 32 000 employés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories d'employés (sur site, en magasin, au siège, etc.). Par ailleurs, avec 56 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émissions polluantes) qui peuvent affecter la santé de ses salariés.	■ En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur : ■ la continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production, ■ l'aspect financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production.
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET D'OPPORTUNITÉ	
■ Forte présence dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties. (voir section 4.3.1.4.1 *Diversité, égalité et inclusion*)	■ Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement vrai dans certaines zones géographiques ou dans certains domaines d'expertise. (voir section 4.3.1.4.2 *Développement des compétences*)
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX	
■ Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé. (voir section 4.3.1.2.2 *Respect des droits fondamentaux partout et pour tous*)	

La description de l'ensemble des IROs identifiés lors de l'analyse de double matérialité du Groupe est présentée en ESRS 2 4.1.3.3 *Informations Générales – Impacts, risques et opportunités matériels [SBM-3]* du présent chapitre.

4.3.1.1.3 Interactions avec la stratégie et le modèle économique du Groupe SEB

Le statut d'industriel du Groupe implique une forte présence dans des pays considérés à risque où :

- le manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé ;
- l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties ;
- le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.

Ces impacts négatifs susceptibles d'affecter le personnel sont systémiques et sont suivis et analysés régulièrement par le Groupe afin de gérer les risques qui pourraient compromettre les droits et le bien-être du personnel.

Avec près de 32 000 salariés dans le monde, le risque de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteintes à l'intégrité physique des personnes est permanent et concerne toutes les catégories de salariés (sur site, une plateforme logistique, en magasin, au siège...). D'autre part, avec plus de 47 usines dans le monde, le Groupe est exposé à un risque industriel pouvant affecter le personnel (Incendie, accidents, pollution). Ces risques sont analysés et suivis régulièrement afin de réduire les impacts négatifs potentiels sur le personnel du Groupe. En cas de manquement sur un site de production ceci générerait des impacts directs et indirects, humains (absentéisme, accidentologie ou pandémie pouvant affecter la capacité de production) et financiers. Le Groupe suit de près et analyse régulièrement ce risque.

Le second risque matériel identifié par l'analyse de double matérialité concerne la dépendance du Groupe à l'égard de ressources qualifiées et spécialisées capable de faire face aux évolutions constantes de marché, et répondre au développement et à la production des produits du Groupe. Le risque de pénurie et/ou lié à la concurrence accrue de certains profils clés, peut entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement le cas dans certaines zones géographiques, ou dans certains domaines d'expertise.

Dans sa stratégie globale en vue de sa transition vers une économie à plus faible intensité de carbone, le Groupe travaille actuellement à l'évolution de son offre, notamment afin d'en améliorer encore davantage l'efficacité énergétique, d'étudier de nouvelles technologies. À date, notre plan de transition ne fait pas peser de risques sur l'adéquation de nos ressources humaines à nos besoins. Dans le but de permettre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de contribuer activement à la transition écologique le Groupe SEB déploie un nouveau plan de sensibilisation et formation ambitieux. Ce plan s'appuie sur une série de formations en ligne, réunies dans l'***Act for Better Living School,*** articulées autour des trois piliers de l'ambition RSE du Groupe (Agir pour la Nature, Agir en leader pour l'Économie Circulaire et Agir pour Tous). Ces formations abordent les fondamentaux du système climatique, les enjeux de la transition bas-carbone ainsi que les actions d'action pour réduire l'empreinte écologique d'une entreprise. Des modules spécifiques par métier viennent compléter ce socle commun afin d'aider chacun à identifier concrètement comment agir dans son périmètre et quelles compétences développer. En complément, des formations en présentiel sont déployées pour renforcer l'acquisition de compétences clés pour les métiers prioritaires. L'ensemble de ces initiatives visent à créer un alignement global au sein du Groupe et à donner à chaque collaborateur les moyens d'agir durablement dans l'exercice de son rôle au quotidien.9

Le Groupe est présent dans des pays considérés à risque où le manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé. Ces pays à risque sont identifiés comme tels par le *Labour Rights Index 2024, Amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021*.

4.3.1.1.4 Un pilotage des IRO réguliers avec l'ensemble des métiers impliqués

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur des points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ». Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents enjeux du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs.

En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les impacts risques et opportunités sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

Les différents plans d'action sont présentés dans les paragraphes « actions liées » des différentes sections 4.3.1.3 *Conditions de travail du personnel*, 4.3.1.3.3 *Santé et sécurité*, 4.3.1.4 *Gestion des talents, diversité, égalité et inclusion* et 4.3.1.5 *Respect des droits fondamentaux, partout et pour tous*.

4.3.1.1.5 Principaux indicateurs concernant le personnel du Groupe

Caractéristiques des salariés du Groupe [S1-6]

Au 31 décembre 2025, le Groupe SEB compte 31 856 salariés sur le périmètre défini dans le tableau ci-dessous, soit une diminution de -1,2 % observée par rapport à 2024.

En 2025, sur le périmètre Groupe SEB hors SUPOR et sociétés non consolidées, 2 666 salariés en CDI ont quitté l'entreprise, le taux de rotation s'élève à 13,9% (nombre de sorties volontaires en CDI et CDD/effectif moyen 2025).

Sur le périmètre Groupe SEB incluant Supor et hors sociétés non consolidées, 1 799 salariés en CDI ont quitté l'entreprise dans le cadre d'une démission.

Les charges de personnel sont passées de 1522 millions d'euros en 2024 à 1 499 millions d'euros en 2025, ce qui représente une diminution de 1,5 % des charges de personnel (se référer à la note 6.2 *Frais du personnel* des états financiers consolidés du Groupe présentés au chapitre 6 *Comptes consolidés*).

Ventilation de l'effectif salarié par sexe

À fin 2025, 43 % de l'effectif total sont des femmes, 57 % des hommes.

Sexe	Nombre de salariés *(effectif)*
Masculin	17 511
Féminin	13 175
Autre	1
Non déclaré	1 169
TOTAL SALARIÉS	**31 856**

Les 1 170 salariés catégorisés en « Non déclaré » correspondent au nombre total d'effectifs des sociétés non consolidées dans les systèmes RH. Ne disposant pas, à date, d'information précise sur le sexe, ils sont catégorisés en « Non déclaré ».

L'enjeu égalité de traitement et égalité des chances pour tous a été identifié comme étant matériel par le Groupe dans le cadre de son analyse de double matérialité. Se référer à la section 4.3.1.4.1 *Diversité, égalité et inclusion* pour plus d'informations concernant les politiques et actions du Groupe.

PRÉSENTATION DE L'EFFECTIF SALARIÉ DANS LES PAYS OÙ L'ENTREPRISE COMPTE AU MOINS 50 SALARIÉS REPRÉSENTANT AU MOINS 10 % DE SON NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS

Pays *(au moins 50 salariés, au moins 10 % de son nombre total de salariés)*	Nombre de salariés *(effectif)*	% du nombre total de salariés du Groupe
France	6 499	20 %
Allemagne	4 236	13 %
Chine	10 380	33 %

Ventilation de l'effectif salarié par nature de contrat

Comme les années précédentes, la consolidation de Supor dans les données Asie se traduit par un nombre important de CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier.

Au 31 décembre 2024, hors sociétés non consolidées, 23 056 salariés disposent d'un CDI (les « salariés permanents »), soit 74 % de l'effectif du Groupe. 8 157 salariés sont sous CDD (les « salariés temporaires »), soit 26 % de l'effectif total.

31/12/2025	Femme	Homme	Autre	Non communiqué	Total
Nombre de salariés *(effectif)*	13 175	17511	1	1169 (sociétés non consolidées)	31 856
Nombre de salariés permanents *(effectif)* – hors sociétés non consolidées	8 587	10 238		4 710 (Supor)	23 535
Nombre de salariés temporaires *(effectif CDD/ alternants)* – hors sociétés non consolidées	758	546	1	5 847 (Supor)	7 094
[S1-6 51 ET 52 / AR55]					

31/12/2025	France	Autres pays EMEA	Amériques	Asie	Total
Nombre de salariés *(effectif)*	6 499	10 178	2 851	12 328	31 856
Nombre de salariés permanents *(effectif)*	5 462	9 381	2 721	5 971	23 535
Nombre de salariés temporaires *(effectif CDD/alternants)*	383	725	65	5 921	7 094
Nombre de salariés à temps plein *(effectif)*	5286	8031	2 785	11 929	28 031
Nombre de salariés à temps partiel *(effectif)*	559	2075	1	21	2656

31/12/2024	Femme	Homme	Autre	Non communiqué	Total
Nombre de salariés *(effectif)*	13 428	17 785		1 024(sociétés non consolidées)	32 237
Nombre de salariés permanents *(effectif)* – hors sociétés non consolidées	8 535	10 229		4 292 (Supor)	23 056
Nombre de salariés temporaires *(effectif CDD/ alternants)* – hors sociétés non consolidées	891	608		6 658 (Supor)	8 157

31/12/2024	France	Autres pays EMEA	Amériques	Asie	Total
Nombre de salariés *(effectif)*	6 296	10 418	2 786	12 737	32 237
Nombre de salariés permanents *(effectif)*	5 454	9 402	2 647	5 553	23 056
Nombre de salariés temporaires *(effectif CDD/alternants)*	407	891	73	6 786	8 157
Nombre de salariés à temps plein *(effectif)*	4 372	5 848	412	12 318	22 212
Nombre de salariés à temps partiel *(effectif)*	33	1 855			1 888

Caractéristique des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise [S1-7]

Au 31 décembre 2025, le Groupe SEB compte 5 287 non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise, il s'agit principalement d'intérimaires géographiquement répartis dans le tableau ci-contre.

	Nombre de non-salariés *(ETP)*
France	586
Autres pays EMEA	494
Amériques	780
Asie	3 427
TOTAL NON-SALARIÉS	**5 287**

4.3.1.2 Respect des droits humains

Le Groupe SEB compte 31 856 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Étant au centre d'un environnement humain large et complexe, il est confronté au risque lié au respect des Droits de l'Homme, qui par ailleurs sont intrinsèquement ancrés dans ses valeurs depuis sa fondation. Dans le cadre des opérations du Groupe, ce risque peut se matérialiser, sur ses propres sites comme sur ceux de ses fournisseurs et sous-traitants.

Le Groupe est présent dans des pays identifiés comme étant à risque sous l'angle des droits de l'homme, y compris sur les thématiques du travail forcé ou du travail des enfants, notamment le Brésil, la Chine, l'Égypte, l'Inde, le Mexique, la Russie et la Turquie. Le Groupe y est présent pour des activités de production ou de distribution.

De ce fait, le Groupe respecte les règles internationales édictées par l'ONU et adhère aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU depuis 2013 et du Code de conduite de l'APPLiA.

L'ensemble des politiques mises en œuvre sont alignées sur les normes internationales y compris les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ainsi le Code éthique, la Charte des achats responsables, sont des politiques du Groupe qui déclinent les principes directeurs des Nations Unies en termes de respect des droits humains.

Code éthique

Afin de s'assurer du respect des exigences légales et de ses engagements en matière de droits humains, le Groupe a depuis 2012, structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique. Ce Code s'applique à l'ensemble des activités des sociétés contrôlées par le Groupe. Il définit les règles de conduites individuelles et collectives au travers de 18 thématiques clés du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts.

Il présente également la procédure d'alerte permettant de s'assurer que tout incident relatif aux droits humains soit remonté et traité de manière approprié. Le mécanisme d'alerte est présenté en section 4.4.1.2 *Le code éthique, social commun [G1-1]*.

Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et est disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel. Depuis 2018, un vaste programme de formation obligatoire a été déployé pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique. Le détail de ce programme de formation est présenté en section 4.3.1.5 *Respect des droits fondamentaux, partout et par tous*.

Le Code éthique est considéré comme une politique couvrant de manière transverse l'ensemble des impacts négatifs relatifs au personnel de l'entreprise identifiés dans le cadre de l'exercice de double matérialité. D'autres politiques et accords collectifs, telles que la politique de non-discrimination (cf. section 4.3.1.4.1 *Diversité, égalité et inclusion*), la politique de santé et sécurité (cf. section 4.3.1.3.3 *Santé et sécurité*), la politique de rémunération (cf. section 4.3.1.3.1 *Dialogue social, couverture sociale et politique de rémunération*) sont complémentaires.

Comité de conformité

Un Comité de conformité a été mis en place par le Groupe SEB afin de suivre les sujets de Conformité et opérer les arbitrages nécessaires.

Ce Comité est composé des représentants suivants :

- Directeur/trice Général Finances, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général des Ressources Humaines, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Industrie, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Juridique ;
- Directeur/trice Audit et Contrôle Interne ;
- Directeur/trice du Développement Durable ;
- Directeur Juridique des Opérations ;
- Responsable Conformité Groupe, assurant également la fonction de Président/e du Comité.

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le souhaite, au minimum deux fois par an.

4.3.1.2.1 Travail forcé et travail des enfants

Dans son application, une vigilance particulière est portée à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, illustrée par les engagements détaillés dans le Code éthique (disponible sur le site institutionnel du Groupe SEB) à la rubrique « Conditions de travail » et qui s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- conventions fondamentales de l'OIT n° 29 (travail forcé), n° 105 (abolition du travail forcé), n° 138 (âge minimum) et n° 182 (pires formes de travail des enfants) ;
- principes 1, 2 et 5 du Code de conduite du CECED ;
- principes 1, 2, 4 et 5 du Pacte mondial de l'ONU ;
- principe 5 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Ces engagements s'appliquent aux collaborateurs du Groupe mais aussi à ses fournisseurs et sont par ailleurs repris dans la Charte des achats responsables du Groupe, qui est alignée sur les Normes Internationales de Travail (*International Labour Standards*).

4.3.1.2.2 Respect des droits fondamentaux partout et par tous (Processus et mécanismes de contrôle)

Depuis 2015, le Groupe SEB réalise chaque année des audits sociaux externes de ses sites industriels situés dans des pays à risques ou pour ses acquisitions récentes. Chaque site est audité en moyenne tous les trois ans, ce qui représente environ quatre à cinq audits par an et permet de couvrir 100 % des sites concernés. Ces audits permettent de mesurer la bonne application des normes notamment en matière de rémunération, d'horaires de travail et de respect des droits fondamentaux. Leurs résultats constituent en outre un critère de calcul de la rémunération variable annuelle.

Ces audits sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les résultats des audits sont partagés avec les Directions Industrie, Ressources Humaines, Conformité, Audit et Contrôle Interne, et une synthèse annuelle des résultats est communiquée au Comité exécutif.

Le détail des audits est présenté en section *4.3.1.5 Respect des droits fondamentaux, partout et par tous*.

4.3.1.3 Conditions de travail du personnel

Le Groupe SEB s'engage à fournir à l'ensemble du personnel des conditions de travail adéquates partout dans le monde y compris dans les pays à risques. Cet enjeu se traduit dans le Code éthique et couvre les sujets suivants :

- **dialogue, couverture sociale et politique de rémunération** : liberté d'association, salaire décent et politique de rémunération, protection sociale, lutte contre la précarité de l'emploi, négociation collective, dialogue social ;
- **qualité de vie au travail** : équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

4.3.1.3.1 Dialogue social, couverture sociale et politique de rémunération

Organisation du dialogue social [S1-1]

Le Groupe SEB respecte la liberté d'associations partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelles et collectives, cet engagement étant réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

Dialogue direct avec les salariés

À l'échelle mondiale, des enquêtes telles que *Great Place to Work®*, sont mises en place (en moyenne tous les deux ans) afin de recueillir les attentes et points de vue des collaborateurs. Ces enquêtes permettent de mieux comprendre les besoins des salariés et de répondre par des plans d'actions concrets. Les équipes RH jouent également un rôle de relais de proximité, écoutant et répondant aux préoccupations des collaborateurs.

Dans la dimension collective

Le Groupe s'efforce de créer des instances de représentation des salariés, que ce soit de façon formelle ou informelle, dans les pays où il est implanté.

Dans les pays dotés d'instances de représentation du personnel, les salariés sont informés des échanges et des conclusions intervenus entre leurs représentants et la Direction de l'entreprise par l'intermédiaire de ces instances.

Ces structures de dialogue social favorisent un échange constructif et collaboratif, et jouent un rôle essentiel dans la prévention et l'atténuation des impacts négatifs réels et potentiels sur le personnel.

Elles permettent également de faire émerger et prendre en compte les points de vue des collaborateurs dans les processus décisionnels de l'entreprise.

À ce titre, et conformément aux principes énoncés dans son Code éthique, le Groupe encourage ses filiales à conduire des négociations volontaires de conventions et d'accords collectifs afin de construire un socle social solide.

Au sein du Groupe, le dialogue social s'appuie, pour la France et l'Europe, sur le Comité de Groupe France et le Comité de Groupe Européen, qui constituent des instances d'échange et d'information entre la Direction et les représentants du personnel. Elles permettent d'aborder les sujets transversaux et de développer une compréhension commune et structurée des enjeux sociaux à l'échelle du Groupe.

Dans les autres pays, le dialogue social est mis en œuvre au niveau local, en s'appuyant sur les dispositifs de représentation existants et en tenant compte des cadres légaux et pratiques sociales propres à chaque entité. Les informations, préoccupations et propositions issues des différents pays sont ensuite partagées avec la Direction des Ressources Humaines Groupe par l'intermédiaire des équipes RH locales, contribuant ainsi à une vision globale des enjeux sociaux tout en préservant la prise en compte des spécificités locales.

Le dialogue social est structuré au niveau Groupe France et Europe autour des Comités Groupes France et Europe et repose sur des instances locales dans les autres pays.

Sur le périmètre local

L'ensemble des enjeux, défis, évolutions concurrentielles et sociétales auxquels le Groupe SEB est confronté sont abordés et présentés lors des différentes instances de représentation des collaborateurs qui rythment les relations sociales. Selon les entités, ces rencontres peuvent se tenir de manière hebdomadaire, mensuelle, bimensuelle ou de façon informelle.

Les salariés sont informés de ces échanges entre leurs représentants et la Direction de l'entreprise dans le cadre des comptes rendus qui sont mis à disposition à la suite des différentes réunions ou par le biais de communications spécifiques par thématiques.

- **Focus sur la France**

  Un Comité de Groupe France a été mis en place le 14 novembre 2002. Il est composé de vingt représentants du personnel auxquels s'ajoutent cinq représentants désignés par chaque organisation syndicale représentative au niveau du Groupe ayant une voix consultative.

  Le Comité de Groupe France est une instance d'information et d'échanges destinée à développer le dialogue entre la Direction et les représentants du personnel sur la situation économique et les orientations stratégiques du Groupe notamment. Il se réunit au minimum deux fois par an, et permet également aux représentants du personnel de poser leurs questions directement aux membres de la Direction Générale présents.

  Les entités françaises disposent, par ailleurs, de Comités sociaux et économiques d'entreprise, centraux ou d'établissement, qui se réunissent mensuellement ou semestriellement (pour les CSE centraux) pour des réunions ordinaires, et qui peuvent se réunir dans le cadre de réunions extraordinaires. Ces instances sont informées et consultées, conformément aux dispositions légales, tout au long de l'année.

  Les trois grandes consultations annuelles portent sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière de l'entreprise, et la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi. Lors de ces consultations, les Comités peuvent être assistés par des experts externes pour analyser les documents et enrichir les débats, ce qui permet aux Comités de rendre des avis éclairés à la Direction.

  Parmi les décisions issues du dialogue entre le Groupe et les salariés figurent plusieurs mesures de l'accord Handicap 2025, telles que :

  - la mise en place de Comités de maintien dans l'emploi,
  - la possibilité de fractionner le jour de repos annuel en heures pour des rendez-vous médicaux ou paramédicaux,
  - le maintien d'un objectif ambitieux de recrutement de personnes en situation de handicap.

  Cet accord s'applique pour la période 2026-2029.

- **Focus sur l'Allemagne**

  La majorité des entités du Groupe situées en Allemagne sont dotées de Comités d'entreprise. Des réunions avec les représentants des salariés sont ainsi organisées à échéance mensuelle, voire hebdomadaire, ce qui permet d'avoir un dialogue social riche et proche des sujets du quotidien tout en anticipant les changements susceptibles d'affecter le personnel.

  De plus, le dialogue social est enrichi par des enquêtes régulières menées sur divers sujets auprès du personnel.

Par ailleurs, des Comités et/ou réunions avec les salariés sont organisés au sein d'autres pays notamment en Argentine, en Belgique, au Chili, en Colombie, en Espagne, aux États-Unis, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, en Turquie sur des sujets variés pouvant porter sur la santé, la sécurité et les conditions de travail mais aussi sur des sujets économiques et d'actualité du Groupe.

Sur le périmètre européen

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe Européen qui se réunit deux fois par an et dans lequel siègent des représentants des salariés de 15 pays de l'Union européenne.

Le Comité de Groupe Européen est informé sur les principaux événements et dossiers économiques et sociaux marquant la vie du Groupe SEB, en Europe mais aussi parfois dans un contexte international plus étendu. Des informations sur la structure du Groupe, sa situation économique, financière et industrielle, l'évolution de ses activités, la situation et l'évolution de l'emploi sont ainsi présentées à ses membres.

Un temps important de l'ordre du jour est, par ailleurs, consacré aux questions des représentants des salariés.

En cas de circonstances exceptionnelles et si la situation l'exige, des réunions extraordinaires peuvent être organisées.

Sur le périmètre mondial

Le Groupe prend en compte les points de vue de son personnel sur le périmètre mondial via des enquêtes régulières *Great Place To Work®*, et par la mise en place de plans d'actions parfois transversaux entre les différentes entités.

La responsabilité du dialogue social est portée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. La mise en œuvre est sous la responsabilité des dirigeants de la filiale et de la Direction des Ressources Humaines du périmètre.

Accords collectifs

Le Groupe SEB n'est pas signataire d'accords collectifs sur un périmètre mondial, mais son Code éthique et le pilier « Agir pour tous » de son ambition RSE couvrent un périmètre mondial.

Sur le périmètre européen, l'accord de mise en place du Comité de Groupe Européen a été conclu par des représentants de plusieurs pays européens.

Des accords collectifs sont, par ailleurs, conclus au niveau de l'établissement, de l'entreprise, de la Branche ou au niveau national. Des accords sont ainsi applicables à différentes entités du Groupe, c'est le cas notamment de certaines entités allemandes, américaines, belges, colombiennes, espagnoles, françaises, italiennes ; et renouvelés à des échéances parfois régulières (ex. : tous les cinq ans au sein de la société Andean SA, et tous les quatre ans au sein de la société All-Clad).

Plus spécifiquement, en France, des accords collectifs sont régulièrement conclus au niveau d'un établissement, d'une entreprise ou au niveau du Groupe périmètre France (Qualité de vie et des Conditions de Travail, Handicap, Augmentations Salariales, Prévoyance, Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels, etc.). Au niveau du Groupe, un accord spécifique relatif à l'exercice du droit syndical et au statut des représentants du personnel a été conclu dès 2007 avec les partenaires sociaux. Renouvelé en janvier 2019 et signé à l'unanimité, cet accord réaffirme l'engagement du Groupe en faveur d'un dialogue social de qualité. Il renforce notamment les moyens mis à la disposition des salariés mandatés — qu'il s'agisse des moyens matériels, du temps alloué à l'exercice du mandat ou encore de la contribution financière du Groupe. L'accord prévoit également des mesures visant à sécuriser et valoriser leurs parcours professionnels, telles que le bilan de compétences, l'entretien de carrière ou l'étude de positionnement salarial.

Protection sociale [S1-1]

Socle social mondial

Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, WeCare@Seb, en revoyant chacun des contrats négociés localement dans les pays.

Ce socle mondial repose actuellement sur deux piliers :

- l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail ;
- la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels).

Chaque salarié sous contrat permanent, quels que soient son pays et son niveau hiérarchique, bénéficie du minimum des garanties de ce socle mondial.

L'intégration des acquisitions à ce socle social mondial se fait progressivement.

Un audit réalisé en 2024 dans 43 pays d'implantation du Groupe a permis d'évaluer les niveaux de couverture proposés par le Groupe par rapport aux normes de chaque marché. Les résultats de l'audit seront utilisés dans le cadre des renégociations de contrats prévues en 2026.

Politique de rémunération [S1-1]

Le Groupe SEB s'attache également à mettre en œuvre une politique de rémunération équitable, transparente et compréhensible par tous. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimum de l'industrie, permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire.

La politique de rémunération du Groupe vise à garantir que tous les collaborateurs soient rémunérés de manière équitable (équité interne et externe) et proportionnée en fonction de leur poste, de leurs compétences et de leurs performances. Le Groupe vérifie tous les ans les éléments de la rémunération globale (salaire de base, primes individuelles et collectives, éléments spécifiques à certains métiers) en les comparant à des données de prestataires externes dans les principaux pays d'interventions du Groupe.

La responsabilité de la politique de rémunération est portée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe à travers la Direction Rémunérations et Avantages Sociaux. La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre.

Actions et ressources en matière de dialogue social, de couverture sociale et de rémunération [S1-4]

Dialogue social

Les actions du Groupe SEB visent à encourager l'ensemble des filiales dans le monde à conduire des négociations volontaires de conventions et d'accords collectifs afin de construire un socle social solide et favoriser la représentation collective des collaborateurs et la liberté syndicale partout dans le monde.

Enquêtes de satisfaction

Le Groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par la promotion d'outils de type enquête de satisfaction et la conduite dans tous les pays d'entretiens pour les managers.

Revue du socle mondial

Le Groupe veille à revoir régulièrement le contenu des contrats en matière de couverture sociale afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place dans chacun des contrats négociés localement au niveau de l'entité juridique et/ou du pays concerné. Des audits appropriés (internes ou externes) sont effectués de manière régulière en fonction des évolutions législatives ou pratiques de marchés de chaque pays. À l'exception des renouvellements de contrats locaux arrivés à échéance, le Groupe n'a mené aucune action spécifique sur ce sujet en 2025.

Salaires décents et salaires minimum

En 2025, le Groupe a poursuivi l'analyse de ses pratiques de rémunération au regard des exigences issues des nouvelles directives européennes. Dans ce cadre, il a acquis l'accès à la base de données Fairwage, utilisée comme référence méthodologique pour l'évaluation des niveaux de salaire décent à l'échelle internationale.

Le périmètre de l'analyse a couvert l'Espace économique européen (EEE) ainsi que, hors EEE, plusieurs pays présentant une empreinte industrielle significative ou des contextes spécifiques : la Suisse, le Vietnam, la Chine, le Brésil, la Colombie et l'Ukraine. Au global, 80 % des effectifs du Groupe ont été couverts par l'analyse.

Ces travaux ont permis de réaliser un état des lieux comparatif des niveaux de rémunération par rapport aux référentiels de salaire décent. À ce stade, aucune mesure d'ajustement n'a été mise en œuvre pour les situations identifiées comme inférieures aux niveaux de référence. Les suites opérationnelles de cette analyse seront intégrées à la politique globale de rémunération à compter de 2026. En parallèle, le Groupe prévoit d'étendre le périmètre de cette analyse à partir de 2026.

Transparence de la rémunération

Dans le cadre de la mise en place de la directive européenne sur la transparence des salaires, le Groupe prépare une mise en conformité en 2026 sur ce périmètre européen.

Cibles et indicateurs liées au dialogue social, à la couverture sociale et à la politique de rémunération [S1-5], [S1-8], [S1-10], [S1-11], [S1-16]

La définition, la description claire et la méthodologie et les principales hypothèses sous-jacentes des indicateurs ci-dessous sont listées dans la section 4.3.4. *Note méthodologique – Informations sociales*.

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-5], [S1-8]

Dans le cadre du pilier « Agir pour tous » de son ambition RSE 2024-230, le Groupe s'est fixé un objectif de taux de couverture supérieur à 42 % des salariés par un accord collectif.

Au 31 décembre 2025, 43% [1] des salariés du Groupe SEB sont couverts par une convention collective.

	2025	2024
Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	43 %	40 %

	Couverture des négociations collectives [1]		Dialogue social [2]
Taux de couverture	Salariés EEE	Salariés non EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0 – 19 %		EMEA (hors EEE) APAC (Chine incluse)	
20 % – 39 %			
40 % – 59 %		Amériques	
60 % – 79 %	Allemagne		
80 % – 100 %	France EEE (au global)		Allemagne/France

(1) Dans les colonnes dédiées à la couverture des salariés par des négociations collectives, les informations sont communiquées par pays pour ceux comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % des effectifs globaux du Groupe. À défaut, le taux de couverture est communiqué par zone géographique.

(2) Seuls les pays comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % des effectifs globaux du Groupe sont pris en compte concernant la couverture des salariés en matière de dialogue social.

Toutefois, compte tenu de l'existence du Comité européen du Groupe SEB, nous considérons que les salariés des pays représentés au sein du Comité sont couverts par une représentation sur le lieu de travail, à savoir : Allemagne, Belgique, Bulgarie, Danemark, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Suède.

Protection sociale [S1-5], [S1-11]

En matière de couverture sociale, le Groupe vise le maintien d'un taux de couverture de 100 % des salariés par le socle mondial de protection sociale, intégrant les piliers 1 et 2. Le socle mondial de protection sociale est abordé pays par pays, soit dans le cadre des négociations de mise en œuvre, soit en termes de communication auprès des instances sociales et salariés si aucune négociation n'est obligatoire.

À fin 2025, 100 % des collaborateurs sous contrat permanent sont couverts par le socle social WeCare@Seb.

	2025	2024	2023
Pourcentage de salariés sous contrat permanent couverts par le socle social WeCare@Seb	100 %	100 %	100 %

(1) Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 9 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de conventions collectives). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à 43 %.

Salaires décents/salaire minimum [S1-10]

Le Groupe applique le référentiel suivant :

- salaire minimum pour les pays de l'EEE ;
- salaire décent provenant d'une source externe (Fairwage) pour les pays hors EEE. La note méthodologique précise la méthode de calcul retenue.

Le travail d'analyse initié en 2024 a été poursuivi sur un scope plus large en 2025. En 2026, le Groupe prévoit de renforcer l'animation de la thématique auprès des pays et d'améliorer l'analyse en intégrant l'ensemble des éléments de rémunération fixe garantis.

En 2025, sur le périmètre de l'Espace économique européen (EEE), l'ensemble des salariés du Groupe SEB percevaient un salaire au moins égal au minimum légal applicable, conformément aux cadres de référence en vigueur, notamment la directive (UE) 2022/2041 relative à des salaires minimaux adéquats dans l'Union européenne.

En 2025, le périmètre de l'analyse a couvert l'Espace économique européen (EEE) ainsi que, hors EEE, plusieurs pays ayant une présence industrielle significative ou des contextes géopolitiques spécifiques : la Suisse, le Vietnam, la Chine, le Brésil, la Colombie et l'Ukraine. Au global, 80 % des effectifs du Groupe ont été couverts par l'analyse

% de salariés au-dessus du salaire décents / salaire minimum	2025		2024	
	Salaire minimum	Salaire décent	Salaire minimum	Salaire décent
Zone EEE (38% effectif groupe)	100 %		100 %	
Zone hors EEE (42% effectif groupe)		97,5 %		non communiqué

Équité dans la rémunération [S1-5], [S1-16]

Écart de rémunération entre hommes et femmes

En matière d'équité de rémunération, le Groupe s'est fixé pour objectif dans le cadre de la directive Européenne sur la transparence salariale, de mettre en œuvre des mesures de contrôle des écarts basées sur des critères objectifs (niveau de poste, performance, rareté des compétences...,) conformément aux transpositions légales de la directive dans chaque pays de l'Union européenne.

Au titre de 2025, l'analyse des écarts de salaires entre hommes et femmes a été réalisée en prenant en compte uniquement le salaire de base des collaborateurs afin de ne mesurer que les écarts ne pouvant pas se justifier par des conditions de travail spécifiques (primes de poste, primes de nuit...,) ou des primes d'ancienneté par exemple. De plus, en l'absence de disponibilité de la donnée sur les éléments de rémunération globaux, le Groupe ne peut publier l'information telle qu'exigée par la réglementation.

Le Groupe estime que l'information consolidée au niveau Groupe telle qu'exigée par la réglementation est non pertinente compte tenu de l'hétérogénéité des pratiques salariales entre les différents pays. Cependant, afin de répondre à cette obligation, l'écart de rémunération moyen entre les hommes et les femmes au niveau consolidé - sur les données de salaire de base - est de 1,5% en faveur des hommes.

Pour permettre une meilleure transparence et une analyse plus pertinente, le Groupe a choisi de publier ci-dessous les écarts de rémunération sur les quatre principaux pays du Groupe, représentant 70% des effectifs.

L'écart moyen global publié ci-dessous est une moyenne ne prenant pas en compte les différents niveaux de responsabilité des postes. L'écart est négatif quand il est en défaveur des femmes, positif quand il est en faveur des femmes.

Pour aller plus loin, le Groupe a également analysé les écarts de rémunération par niveau de poste équivalent et indiqué ci-dessous l'amplitude des écarts constatés par niveau, du plus favorable aux femmes au moins favorable aux femmes.

Écart de rémunération entre hommes et femmes	2025			2024		
		Sur des postes de grade équivalent			Sur des postes de grade équivalent	
	Écart moyen global	Écart le plus favorable aux femmes	Écart le moins favorable aux femmes	Écart moyen global	Écart le plus favorable aux femmes	Écart le moins favorable aux femmes
France	- 11,4 %	4,5 %	- 7,7 %	- 6,5 %	+ 2,9 %	- 8,4 %
Allemagne	- 21 %	- 1,4 %	- 16,5 %	n.c	n.c	n.c
Colombie	+ 2,1 %	- 0,2 %	- 2,4 %	n.c	n.c	n.c
Chine	- 7,9 %	+ 15,8 %	- 13,5 %	- 4,9 %	+ 16,0 %	- 14,5 %

Ratio de rémunération

Au titre de 2025, les ratios entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée du groupe et la rémunération annuelle médiane de chaque pays sont détaillés dans le tableau ci-dessous pour les principales zones d'implantation du Groupe qui représente 66% des effectifs.

Cet écart prend en considération l'ensemble des éléments de rémunération perçu en 2025 (fixe, variables court terme et long terme ainsi que les avantages en nature).

Il est actuellement impossible d'identifier la rémunération médiane du groupe compte tenu d'une part des règlementations en vigueur sur le partage des données personnelles en Chine (Supor) et d'autre part l'absence à ce jour de centralisation de toutes les données de paie du groupe (la seule donnée disponible pour tout le groupe hors Supor est le salaire de base).

Ratio de rémunération	2025	2024
France	63,9	68,0
Allemagne	44,3	non communiqué
Chine	292,7	non communiqué

4.3.1.3.2 Qualité de vie au travail

Description des politiques liées à la qualité de vie au travail [S1-1]

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de son personnel partout dans le monde et notamment dans les pays considérés comme à risque.

La qualité de vie au travail fait l'objet d'un accord collectif en France depuis 2016 et s'accompagne de plans d'actions dans chaque entité du Groupe. Le dernier accord de Groupe relatif à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT) a été conclu le 9 juillet 2025 et sera applicable pour trois ans.

Les principales nouveautés de cet accord concernent la création d'un budget QVCT local, destiné à financer des aménagements concrets visant à améliorer les conditions de travail, et piloté par une commission locale, le déploiement de la formation gestes et postures aux salariés de production, logistique et maintenance, la création d'un statut de salarié proche aidant ouvrant droit à des mesures adaptées, la mise en place d'aménagements spécifiques pour les salariées atteintes d'endométriose, etc.

Par ailleurs, un référent QVCT a été désigné dans la majorité des sites du Groupe SEB. À titre non exhaustif, ses missions sont notamment les suivantes : aide à l'élaboration des plans (en prenant en compte les spécificités de chaque établissement), participation aux commissions QVCT (à distance le cas échéant), participation à l'organisation des semaines sur la QVCT, synergies et coordination des actions.

La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre, sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de qualité de vie au travail [S1-4]

Depuis 2012, le Groupe s'appuie sur des enquêtes *Great Place to Work®* pour mesurer de manière régulière la perception de ses collaborateurs en matière de qualité de vie au travail. Après un déploiement progressif, l'enquête couvre aujourd'hui l'ensemble des zones géographiques du Groupe.

La dernière enquête mondiale, réalisée en 2023 sur un périmètre élargi comprenant 56 pays – dont Supor en Chine – a recueilli plus de 80% de réponses parmi les 20 000 collaborateurs sollicités. Les résultats confirment une dynamique positive :

- 70 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler (soit + 7 points vs *benchmark* industrie) ;
- le taux de satisfaction sur la moyenne de l'ensemble des questions (*Trust Index*) s'élève à 69,5 % (+ 3,4 pts vs 2021) ;
- l'ensemble des cinq thématiques (crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité) est en amélioration.

Les principaux éléments de satisfaction relevés dans l'enquête de 2023 portent sur le haut niveau d'autonomie accordé par les managers, la qualité des relations de travail – marquées par la solidarité et le respect – ainsi que sur les pratiques éthiques du management. Les axes d'amélioration concernent notamment la reconnaissance et le partage d'une vision collective porteuse de sens.

À la suite de l'enquête, 100% des pays ont élaboré un plan d'action, piloté localement par chaque entité. Au niveau global, un dispositif de coordination et de suivi consolidé permet d'assurer une vision d'ensemble de l'avancement et de soutenir la dynamique d'amélioration continue dans tout le Groupe.

Une enquête mi-parcours (avril 2025) menée dans les zones prioritaires, notamment en France, confirme une amélioration notable des perceptions, avec une progression moyenne à deux chiffres couvrant l'ensemble des dimensions clés : perception globale, compétence managériale ainsi que fierté, respect, équité et convivialité. Ces résultats témoignent de l'impact positif des actions engagées localement.

Parmi les actions prises pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail (mise en place des jours de télétravail) et aussi de modalités d'accompagnement (journée enfant malade, dispositif d'aide aux aidants) : et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully).

Mesure du progrès

La qualité de vie au travail des salariés a été reconnue par la certification *Great Place to Work®* dans 48 entités du Groupe (contre 40 en 2021). Cette certification est délivrée aux entités qui, à l'issue de l'enquête *Trust Index®* menée auprès des collaborateurs, obtiennent un taux moyen d'au moins 65 % de réponses positives sur l'ensemble des questions adressées.

Cibles liées à la qualité de vie au travail [S1-5]

L'objectif du Groupe est de continuer à améliorer le taux de réponses positives à la question du baromètre *Great Place To Work®* : « Dans l'ensemble, je peux dire que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler. »

À la suite des résultats de l'enquête GPTW, chaque entité doit définir un plan d'action spécifique et adapté. Des directives très claires ont été communiquées aux VPRH et membres du COMEX sur la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes. Les entités sont accompagnées sur la définition des actions à mettre en place grâce (notamment à un modèle) et également sur le suivi des actions.

Indicateurs liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]

Le droit aux congés familiaux (maternité, paternité, aidant) est ouvert à 96 % [(1)] des salariés du Groupe SEB en 2025, taux qui n'a pas évolué par rapport à l'an dernier.

4.3.1.3.3 Santé et sécurité

Description des politiques liées à la santé et sécurité [S1-1]

Le Groupe dispose d'une politique de santé et sécurité permettant de réduire les accidents du travail, les atteintes à l'intégrité physique des personnes, les maladies professionnelles, et le risque industriel pouvant affecter le personnel (incendie, accidents, pollution). La classification en accident du travail ou en maladie professionnelle repose sur les législations locales de chaque entité du Groupe.

La politique de santé et sécurité du Groupe est déployée mondialement et repose sur des standards rigoureux, rédigés en anglais, français et chinois, qui s'imposent à toutes les équipes.

Ces standards formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales et couvrent à la fois l'organisation et le management de la santé et sécurité ainsi que la prévention de risques spécifiques. Ils sont matérialisés par les programmes mondiaux « Safety in SEB » et « Health in SEB ».

Cette politique couvre l'ensemble des collaborateurs internes et externes, et est portée par le management au plus haut niveau au travers d'un Comité de pilotage Santé et Sécurité auquel participent plusieurs membres du Comité exécutif du Groupe. Le Directeur Santé-Sécurité Groupe est directement rattaché au Directeur Général Industrie.

(1) Ce pourcentage est calculé sur la base de 96 % des effectifs totaux du Groupe. Au sein de ce périmètre, pour les données qui n'étaient pas disponible, il a été considéré que les effectifs concernés ne bénéficiaient pas de congés familiaux..

La politique de santé et sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 32 Responsables Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays.

En 2018, le Groupe SEB s'était fixé comme objectif d'avoir 100 % de ses sites industriels certifiés selon les normes Santé et Sécurité ISO 45001 d'ici fin 2024, objectif qui a été atteint, couvrant à la fois les entités industrielles et logistiques.

Ramené à l'effectif total du Groupe (en intégrant les sites tertiaires), 70 % de l'effectif est certifié (couvert par un système management de la santé-sécurité).

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière relatives à la santé et la sécurité [S1-4]

Le Groupe SEB mène en permanence des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail, limiter les maladies professionnelles (notamment les troubles musculosquelettiques) et réduire le risque industriel pouvant affecter le personnel (incendie, accidents, pollution).

En termes de moyens financiers l'enveloppe annuelle moyenne pour les actions de prévention (contrôles et veille réglementaire, équipements de protection collectifs ou individuels…), d'amélioration des conditions de travail et de formation du personnel est supérieur à 5M€. Les nouveaux projets intègrent également des améliorations de la sécurité et de l'ergonomie de l'environnement de travail.

Le Groupe a établi et déployé des standards en matière de Santé et Sécurité qui s'appliquent partout dans le monde. Ces standards formalisent les exigences minimales, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrés au système de management de la sécurité et de la santé, ils sont rédigés en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde.

Depuis 2023, pour renforcer les exigences en lien avec les principaux risques et évènements accidentels du Groupe, et garantir une maîtrise des risques, des standards spécifiques « Mega risks » ont été mis à jour ou créés avec la participation des responsables H&S des sites et d'experts. À titre d'exemple, ces standards concernent les risques liés au trafic sur site (flux chariot et pietons), les risques liés à la sécurisation des accès dans les enceintes automatisées ou les machines, les risques liés au travail en hauteur, ou encore a méthode d'évaluation des risques avant intervention.

Les enjeux et l'application des standards en matière de Santé et Sécurité sont couverts par les audits externes menés sur nos sites et chez nos fournisseurs ainsi que par les audits internes et le manuel de contrôle interne (ICM).

Depuis 2015, le Groupe SEB réalise chaque année des audits sociaux externes de ses sites industriels situés dans des pays à risques ou pour ses acquisitions récentes.

Mobilisation et partage de bonnes pratiques

L'ensemble des sites industriels et logistiques se réunissent régulièrement. Depuis 2023, la fréquence des ces réunions est bimestrielle pour l'ensemble des sites du Groupe. En complément, lorsque l'actualité ou les sujets le nécessite, des réunions spécifiques sont organisées pour partager des informations, un projet ou autres sujets.

Ces rencontres régulières permettent de partager les pratiques et renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par une communauté active sur le réseau social interne d'entreprise.

Programme de formation

La formation est aussi un levier fort d'amélioration permettant de réduire le risque. En 2021, le Groupe a développé quatre modules obligatoires d'*e-learning* dédiés à la santé et sécurité : un module pour tous sur les fondamentaux de la Santé et de la Sécurité et trois modules spécifiques (Retail, Logistique, Industrie). Ils sont complétés par un cinquième module, lui aussi obligatoire, sur la responsabilité pénale en la matière, destiné aux collaborateurs français.

Convaincu que la poursuite de la baisse de l'accidentologie repose avant tout sur un changement durable de culture, le Groupe a lancé en 2022 le programme Vigilance Partagée.

Déployé initialement en France, ce programme s'est poursuivi en 2023 et 2024 en France, en Allemagne et en Suisse. À fin 2024, l'ensemble des sites industriels et plateformes logistiques France, ainsi que Campus, Retail et GSF avaient suivi ce programme. Celui-ci a également été déployé sur les cinq sites de production allemands (EMSA et WMF) et sur le site suisse de Zuchwil. Des sessions supplémentaires sont prévues pour intégrer les nouveaux arrivants dans cette démarche.

Le déploiement s'est poursuivi en 2025 sur d'autres sites à l'international, notamment au Brésil et en Colombie, et sera étendu en 2026 sur le site italien de Omegna les sites américains de All-Clad et Curtis.

En complément de cette formation Vigilance Partagée, et pour renforcer l'exigence opérationnelle et individuelle du management dans le domaine de la sécurité, un projet pilote « Coaching individuel des managers » a été lancé sur le site de Pont-Evêque. Il a pour finalité d'aider les managers à renforcer et affirmer leur posture dans la gestion de la Santé-Sécurité.

Ce programme a été suivi par une formation « Dialogue sécurité », donnant à chaque manager les clés d'un dialogue sécurité impactant. Un plan de déploiement va être envisagé en 2026 sur d'autres sites en France.

Dans la continuité des audits croisés initiés en 2024, et afin d'en renforcer la dynamique, la formation de 24 auditeurs internes a été menée. Elle permet de constituer une équipe d'auditeurs internes capables d'auditer les trois référentiels ISO, afin de vérifier la bonne mise en œuvre de la règlementation, des exigences normatives et des exigences Groupe.

Un planning d'audit triennal a été défini, avec une mise en œuvre prévue à compter de début 2026.

Programme mondial *Safety in SEB*

Le programme mondial *Safety in SEB* met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Les collaborateurs sont invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain soit à travers une application disponible sur l'intranet, soit sous un format non digital. Chaque mois, tous les accidents avec et sans arrêt survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une newsletter adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé-Sécurité.

Dans les sites, la sécurité est animée quotidiennement par le management dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), combinant les réunions AIC (Animation à Intervalle Court) et la présence terrain (Gemba walks).

Plan d'action renforcé pour les sites ayant les plus forts taux d'accidents du travail

Le Groupe maintient un niveau d'animation et de support élevés pour les sites concernés à travers notamment un plan d'action renforcé et un point mensuel avec la Direction du site.

La Direction Santé et Sécurité fournit un accompagnement opérationnel sur l'ensemble des sites, tant sur la prévention qu'en cas d'évènements accidentels (plans d'action et capitalisation avec les autres sites du Groupe).

Cette démarche Safety in SEB porte ses fruits : après une hausse du nombre d'accidents en 2024 principalement en France, l'accidentologie a recommencé à baisser en 2025. Cette baisse confirme la tendance de fond : le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 60% depuis 2019.

Retour d'expérience

Les bonnes pratiques et événements sont partagés au sein du Groupe pour inspirer les équipes sur des thèmes comme la formation, l'ergonomie et les améliorations techniques. Chaque accident fait l'objet d'une analyse et d'un plan d'actions pouvant faire l'objet d'un retour d'expérience. Celui-ci est alors communiqué aux managers et à la communauté Sécurité du Groupe SEB via le dispositif « Accident Newsflashes ». Les actions déployées après des accidents sérieux sont suivies spécifiquement entre les sites et la Direction Santé et Sécurité. Ces « Accident Newsflashes » et autres mesures de sécurité s'adressent à toutes les entités du Groupe, y compris les sites industriels, logistiques, tertiaires et commerciaux.

Lutte contre les troubles musculosquelettiques : sensibilisation et formation

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, amplifié par notamment l'allongement de la durée d'activité.

La démarche du Groupe s'articule autour de la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des process, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques sur les sites.

À ce titre, un guide ergonomie et bonne pratique a été élaboré par les ergonomes ; Il a été présenté à l'ensemble des concepteurs France pour une mise en application début 2026.

Améliorer l'ergonomie des postes de travail

La dynamique d'amélioration ergonomique des postes de travail se poursuit dans le Groupe grâce à l'outil de cotation EvalErgo, déployé en France et à l'international. En 2024, tous les sites industriels et logistiques ont pour objectif d'améliorer l'ergonomie des postes de travail. L'objectif a été propre à chaque site, selon l'historique d'amélioration des cinq dernières années. En France, chaque site dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et de référents TMS pour gérer les risques liés à la conception des produits et à la modification des postes de travail.

Une nouvelle cession de formation a été engagée sur 2025 et se terminera sur début 2026. Fin 2025, le Groupe comptait 35 référents TMS en France.

Depuis 2019, le Réseau Santé France regroupe les référents TMS, médecins du travail, infirmiers et ergonomes des différents sites ainsi que la Direction Santé et Sécurité. Ce réseau met en place diverses actions pour prévenir les TMS. De plus, plusieurs sites en France offrent des consultations chez un kinésithérapeute et proposent la permanence d'un ostéopathe.

Prévention des risques psychosociaux – Formation

En 2024, le Groupe a construit un parcours de formation sur les risques psychosociaux. Ce parcours est constitué de trois niveaux :

- un *e-learning* (un module à destination de l'ensemble des collaborateurs connectés et un module spécifique à destination des managers d'équipe) ;
- une formation complémentaire d'une journée en présentiel pour les managers d'équipe ;
- une sensibilisation sur une thématique définie en local.

Le *e-learning* a été lancé en France sur le second semestre 2024 pour les managers d'équipe et les collaborateurs connectés, il a été déployé à tous les managers d'équipe sur un périmètre monde au cours du 1er semestre 2025 puis en septembre 2025 à l'ensemble des salariés.

La formation d'une journée pour les managers d'équipe a été conçue sur 2024 . En France, le plan de déploiement a démarré et permettra la formation de tous les Managers à horizon fin du 1er trimestre 2026.

Toujours en lien avec les risques psychosociaux, le Groupe SEB a mis en place en France dès 2012 une cellule d'écoute externalisée auprès du cabinet spécialisé Turka. Elle a pour but d'offrir un accompagnement et une prise en charge à tout salarié confronté en tant que victime ou témoin à des situations telles que le harcèlement, la discrimination, la violence au travail et les situations de stress qui en découlent. Le salarié peut conserver l'anonymat s'il le souhaite. Dans tous les cas, l'écoutant de Turka l'accompagne et/ou le met en relation avec la personne la plus à même de l'aider.

Cibles liées à la santé et sécurité [S1-5]

Depuis 2014, le Groupe SEB utilise le *Lost Time Injury Rate* (LTIR) comme indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées. Cette règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales, propres à chaque pays.

Le Groupe s'est fixé l'objectif de faire passer le LTIR sous la barre des 0,5 à l'horizon 2030. En 2025, le LTIR s'élève à 0,76 en 2025 ce qui représente une baisse de 0,05 par rapport à 2024 (0,81 en 2024) .

Depuis 2023, en complément du LTIR, le Groupe a mis en place un suivi du taux de fréquence 2 (TF2) par site et entité. Cet indicateur comptabilise le nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct de causalité avec le travail, et le rapporte au nombre d'heures travaillées. Il est de 1,47 à fin 2025, taux historiquement bas.

En 2025, le Groupe a formalisé le suivi du taux de fréquence 3 (TF3) qui prend en compte les premiers soins en plus des accidents avec et sans arrêt. L'objectif est de s'assurer de la bonne dynamique de remontée, d'analyse et de traitement des premiers soins afin de réduire leur occurrence et d'anticiper des événements plus graves.

Les objectifs à trois ans et de l'année N+1 sont proposés aux membres du Comité stratégique H&S par la Direction Santé-Sécurité.

Une fois les objectifs Groupe validés, ils sont déclinés par site/BU/entité et sont partagés avec les VPI/GM et Directions de sites pour validation.

Une note de cadrage des objectifs niveau Groupe/BU/Sites/entités est ensuite adressée par la Direction H&S à l'ensemble des parties prenantes.

Les résultats sont suivis mensuellement en local et compilés au niveau Groupe dans le cadre des campagnes de *reporting* mensuelles. Tout écart/objectif fait l'objet de plan d'actions pour recadrer la situation. Ces plans d'actions sont pilotés en local et partagés avec la Direction H&S.

Indicateurs liés à la santé et sécurité [S1-14]

L'ensemble des sites industriels et logistiques du Groupe SEB sont certifiés sur les normes Santé et Sécurité ISO 45001 depuis la fin de l'année 2023. Ainsi, 100 % des membres du personnel (salariés et non-salariés) travaillent dans un environnement certifié ISO 45001 sur l'ensemble du périmètre certifié. Ramené à l'effectif total du Groupe (incluant les sites tertiaires), cela représente 68% fin 2025.

	2025	2024	2023
Nombre d'entités certifiables	53	53	47
Entités couvertes par un certificat*	100	100 %	100 %
% Effectif Groupe couvert	68%	71 %	

* *Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.*

La certification des sites a été réalisée par le cabinet externe DNV.

Durant l'exercice 2025, aucun décès au sein des effectifs du Groupe ou de travailleurs de sa chaîne de valeur travaillant sur des sites du Groupe, aucun décès lié à des maladies professionnelles au sein de ses effectifs employés est à déplorer.

Le Groupe SEB distingue les décès résultants d'accidents du travail et les décès résultant de maladies professionnelles.

Le Groupe SEB a comptabilisé 56 accidents du travail avec arrêt et 52 accidents sans arrêt sur l'exercice écoulé.

En 2025, le taux d'accident du travail avec arrêt (LTIR) pour les effectifs du Groupe au sens de la CSRD s'établit à 0,76, en diminution de 0,05 point par rapport à 2024. Ce taux se répartit comme suit : 0,78 pour les salariés du Groupe (correspondant à 46 accidents avec arrêt) et 0,68 pour les intérimaires employés par le Groupe (soit 10 accidents avec arrêt).

Le taux d'accident du travail avec et sans arrêt (TF2) s'élève à 1,57 (dont 74 accidents sans arrêt) pour les salariés du Groupe et à 1,43 (dont 11 accidents sans arrêt). Le taux d'accident du travail avec et sans arrêt (TF2) pour les effectifs du Groupe au sens de la CSRD de 1,92.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. En 2025, le Groupe a renforcé la démarche de prévention des maladies professionnelles avec la reconduction de l'indicateur de remontées de douleurs. 43 maladies professionnelles ont été reconnues dans l'ensemble du Groupe, hors salariés intérimaires en 2025

	2025	2024	2023
France	30	39	41
Autres pays EMEA	13	1	0
Amériques	0	5	8
Asie	0	2	1
MONDE	**43**	**47**	**50**

Le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail s'élève à 3 366 jours aux bornes des salariés du Groupe SEB.

Le nombre de jours perdus en raison de problème de santé lié au travail et de décès dus à des problèmes de santé s'élève à 7 740 jours aux bornes des salariés du Groupe SEB.

REPORTING SÉCURITÉ

Ce tableau est renseigné en tenant compte du personnel intérimaire, ce qui constitue un changement par rapport aux précédents rapports. (Périmètre Monde, personnel intérimaire inclus)

			2025			2024	2023
	Personnel Groupe SEB	Personnel Intérimaires	Total	Personnel Groupe SEB	Personnel Intérimaires	Total	Total
France							
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	25	10	35	30	10	40	27
Nombre d'heures travaillées (en millions)	8,2	1,5	9,7	8,3	1,7	10,0	
LTIR	3,04	6,66	3,60	3,60	6,03	4,00	2,8
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0	0	0
Autres pays EMEA							
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	14	0	14	14	1	15	15
Nombre d'heures travaillées (en millions)	15,1	1,6	16,7	15,3	1,6	1,7	
LTIR	0,93	0,00	0,84	0,91	0,61	0,88	0,89
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0	0	0
Amériques							
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	4	0	4	5	0	5	4
Nombre d'heures travaillées (en millions)	5,4	2,2	7,6	5,2	2,7	7,9	
LTIR	0,74	0,00	0,52	0,97	0,00	0,63	0,54
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0	0	0
Asie							
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	3	0	3	2	0	2	3
Nombre d'heures travaillées (en millions)	30,6	9,5	40,0	31,5	10,0	41,5	
LTIR	0,10	0,00	0,07	0,06	0,00	0,06	0,1
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0	0	1
Monde							
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	46	10	56	51	11	62	49
Nombre d'heures travaillées (en millions)	59,2	14,8	74,0	60,3	16,1	76,4	
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0	0	1
LTIR MONDE	0,78	0,68	0,76	**0,85**	**0,69**	**0,81**	**0,69**

Définitions des indicateurs :

- nombre d'accidents du travail mortels = FAT (*Fatalities*) = Nombre d'accidents de travail provoquant le décès d'une personne, indépendamment du temps écoulé entre la blessure et le décès ;
- nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI – *Lost Time Injuries*) = Accident de travail entraînant une blessure physique ayant pour conséquence un nombre de jours d'arrêt de travail ;

KPIs :

- *Lost Time Injuries Rate* (LTIR) = Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT)*1 000 000/Total d'heures travaillées ;
- *Frequency rate* 2 (TF2) = Nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT +WLI)*1,000,000/ Total d'heures travaillées ;

Les autres KPIs et PPIs (Ergonomie ou VCS par exemple) font l'objet d'une note explicative (Définition, objectif, mode de calcul) adressée chaque début d'année à l'ensemble de parties intéressées.

4.3.1.4 Gestion des talents, diversité, égalité et inclusion

4.3.1.4.1 Diversité, égalité et inclusion

Description des politiques liées à la diversité, égalité et inclusion [S1-1]

Politique de non-discrimination et de promotion de la diversité

Le Groupe SEB considère la diversité comme une source d'attractivité, de performance collective et d'innovation. Présent dans de nombreux pays où l'égalité de traitement et l'équité des opportunités ne sont pas toujours garanties, le Groupe déploie une politique globale de non-discrimination et de promotion de la diversité. Cette démarche vise à garantir, partout où il est implanté, un environnement de travail inclusif, respectueux et ouvert à toutes et tous. Elle couvre notamment les sujets ethniques, d'orientation sexuelle, d'identité de genre, d'âge, de religion, d'opinion politique, d'origine sociale ou d'autres formes couvertes par la loi française et européenne.

La politique Diversité, Équité et Inclusion (DÉI) du Groupe SEB repose sur trois piliers fondamentaux : :

- l'**équité de genre**, levier majeur de performance et priorité stratégique pour renforcer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'organisation ;
- le **handicap**, avec une ambition clairement affirmée d'améliorer l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap et d'adapter l'environnement de travail ;
- l'**intergénérationnel**, pour favoriser la transmission des savoirs, le développement des compétences et la coopération entre toutes les générations..

Ces engagements s'inscrivent dans une dynamique internationale renforcée par la participation du Groupe, en 2025, à l'accélérateur ***Target Gender Equality*** du Pacte mondial des Nations Unies et d'ONU Femmes. Cette initiative constitue un levier structurant pour aligner nos ambitions, renforcer nos pratiques et accélérer nos progrès en matière d'équité de genre.

Parallèlement, la création d'un ***Young Sounding Board***, instance consultative transversale, permet d'intégrer la voix des jeunes talents dans les orientations stratégiques du Groupe, au-delà des sujets strictement liés à la DÉI.

Par ailleurs, le pilier handicap continue de se renforcer à travers des actions de sensibilisation, la mise en place de dispositifs d'accompagnement et l'adaptation progressive de l'environnement de travail, afin de garantir des conditions favorables à l'inclusion durable des collaborateurs en situation de handicap.

Plan d'engagement mondial *Gender Diversity*

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes s'inscrit pleinement dans la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité du Groupe.

Dans le cadre de son projet d'entreprise, le Groupe SEB a déployé un dispositif dédié à l'égalité homme-femme, le *Gender balance acceleration plan,* visant à lever les freins à l'accès des femmes aux postes à responsabilité, avec un engagement chiffré : porter la part de femmes dans les postes clés à plus de 32 % d'ici à 2030.

La mise en œuvre et les résultats de ce dispositif font l'objet d'un suivi régulier avec les membres du COMEX.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de diversité, égalité et inclusion [S1-4]

Former et sensibiliser pour ancrer une culture inclusive

Développer un management inclusif

Soutenue par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines, la formation au management inclusif vise à diffuser des pratiques managériales équitables tout au long du parcours collaborateur — du recrutement à la promotion. Déployé depuis 2023, ce module en ligne constitue désormais un prérequis pour tous les nouveaux managers et a déjà été suivi par plus de 80% des managers du Groupe.

Renforcer la sensibilisation aux enjeux DÉI

Des actions de sensibilisation régulières sont menées auprès des équipes et des instances dirigeantes pour développer une meilleure compréhension des enjeux liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. Elles visent notamment à prévenir les biais, encourager des pratiques décisionnelles plus justes et favoriser un climat de travail respectueux et ouvert.

Engager les pays autour des trois thèmes DEI

Un programme d'engagement des pays

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la politique Diversité, Équité & Inclusion dans chaque région, les pays sont encouragés à activer un ensemble de leviers couvrant les trois grands thèmes DÉI :

- **Équité de genre ;**
  - favoriser le recrutement et la mobilité des femmes,
  - viser le zéro écart de rémunération injustifié,
  - sensibiliser à l'égalité des sexes et lutter contre les biais,
  - développer un environnement de travail inclusif (communications anti-discrimination, descriptions de postes inclusives, ERG locaux, événements et réseaux féminins) ;
- **Intergénérationnel ;**
  - encourager le développement et la progression professionnelle de toutes les générations,
  - favoriser la transmission des savoirs et l'apprentissage croisé,
  - organiser des événements fédérateurs et promouvoir des rôles modèles représentatifs de différentes générations ;
- **Handicap ;**
  - déployer des actions adaptées aux obligations légales de chaque pays,
  - sensibiliser aux handicaps visibles et invisibles,
  - mettre en place des aménagements raisonnables et renforcer l'accompagnement individuel,
  - favoriser des approches immersives ou pédagogiques permettant une meilleure compréhension des situations de handicap.

À ce jour, **plus de 80% des filiales ont déployé une ou plusieurs de ces actions**, contribuant à une dynamique globale d'ouverture et d'inclusion au sein du Groupe.

Exemples d'initiatives locales

Les filiales déclinent la politique DÉI à travers des initiatives concrètes et adaptées à leurs contextes. À titre d'exemple, en Asie-Pacifique, des ateliers expérientiels sur les biais (ex. « Beer, Chocolate & Inclusion ») et des immersions « Dialogue in the Dark » favorisent la prise de conscience des stéréotypes et du handicap. En LATAM, le programme LeadHer accompagne les femmes managers. En Allemagne, l'événement SheConnects développe les réseaux féminins, tandis qu'en France des actions ciblent l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et la sensibilisation aux handicaps invisibles.

Accélérer l'accès des femmes aux postes clés : le développement massif du mentoring

Le mentoring constitue l'un des leviers majeurs du Gender Balance Acceleration Plan, au cœur de la stratégie du Groupe pour augmenter la représentation des femmes dans les postes clés.

Le Groupe SEB déploie depuis 2017 un programme de **mentoring mixte** en s'assurant de la bonne représentativité des genres, et un **programme de co-développement féminin** lancé en 2018, visant à renforcer la confiance, l'impact professionnel et le partage d'expériences.

L'année 2025 marque une accélération forte avec le lancement du programme de mentoring 100% féminin, par les membres du COMEX, et son déploiement international, notamment en LATAM et APAC à travers les membres de CODIR locaux.

Ces initiatives contribuent directement à lever les freins au plafond de verre et à soutenir les ambitions du Groupe en matière de féminisation des postes clés.

Actions concernant le recrutement et l'insertion des personnes en situation de handicap

Actions de sensibilisations

Des actions de sensibilisation sont menées tout au long de l'année partout dans le monde à travers des campagnes internes diffusées sur tous les sites, des formations, des interventions auprès des référents handicap et équipes médicales et de témoignages de salariés en situation de handicap.

À titre d'exemple, l'ensemble des sites français participe chaque année à la « Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées » (SEEPH) avec des actions concrètes.

Depuis 2020, les initiatives en matière de handicap se sont multipliées, notamment au travers de partenariats entre des sites du Groupe et des associations ou entreprises du secteur protégé.

Actions pour favoriser le recrutement

Pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, le Groupe travaille en lien étroit avec des partenaires publics (Cap emploi), privés ou des associations.

Le Groupe se rapproche également d'acteurs locaux et participe à des manifestations lui permettant de rencontrer des talents en situation de handicap en partageant des expériences communes, notamment à travers des challenges sportifs tels que la Course de la Diversité ou Sport2Job.

Cibles liées à la diversité, l'équité et l'inclusion [S1-5]

Les cibles présentées ci-après reflètent les objectifs du Groupe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion ainsi que les contraintes législatives liées à l'identification de certaines populations, notamment celles exposées à différents risques.

Cibles relatives à l'emploi des femmes

Le Groupe SEB fait de la mixité et de l'équité femmes/hommes sa priorité en se fixant comme objectifs :

- d'atteindre 32 % de féminisation dans ses postes de direction (postes clés) à l'horizon 2030 ;
- d'atteindre la parité entre le % de femmes cadres et le % de femmes dans le Groupe à horizon 2030.

Cible relative à la formation au management inclusif

Le Groupe SEB s'est fixé pour objectif de former plus de 90 % des managers d'équipe à la diversité et à l'inclusion à travers le module e-learning « Management inclusif », afin de garantir une application homogène des principes d'équité et de non-discrimination dans les pratiques managériales à l'échelle mondiale.

Cible relative aux personnes en situation de handicap

Par ailleurs, le Groupe ambitionne l'emploi de 3 % de salariés en situation de handicap dans le monde à l'horizon 2030.

La définition des cibles du Groupe fait l'objet d'échanges avec l'ensemble des membres du COMEX. Un suivi de la performance du Groupe est réalisé de manière annuelle avec les représentants du personnel.

Indicateurs liés à la diversité, l'équité et l'inclusion [S1-9], [S1-12], [S1-16]

Indicateurs de diversité [S1-9]

Indicateurs relatifs à l'emploi des femmes

En 2025, les postes de direction tels que définis ci-après représentent 200 salariés répartis comme suit : 55 femmes soit 28,9% (+2,4 points par rapport à 2024), 135 hommes soit 71,1 % et 10 postes vacants.

	2025	2024	2023
Pourcentage de femmes aux postes de direction	28,9 %	26,5 %	24 %

A fin décembre 2025, le taux de femmes au COMEX est quant à lui de 18 % (soit 3 femmes et 14 hommes).

	2025	2024	2023
Pourcentage de femmes au COMEX	18 %	20 %	14 %

A fin 2025, au sein de la population des cadres 43 % sont des femmes, à mettre en comparaison avec 43 % de femme dans la population globale du Groupe.

	2025	2024	2023
Pourcentage de femmes cadre	43 %	43 %	42 %
Pourcentage de femmes dans le Groupe	43 %	43%	43%

Indicateur relatif à la formation au management inclusif

Le taux de managers d'équipe formés au management inclusif constitue l'indicateur de suivi de cette démarche. Depuis le lancement du dispositif en 2023, plus de 80 % des managers d'équipe dans le monde ont suivi cette formation. Le module continue d'être déployé auprès des nouveaux managers.

Indicateur relatif à la diversité des générations

Répartition des salariés du Groupe par tranche d'âge (hors sociétés non consolidées pour un effectif total de 1 169 salariés)

Genre/ Tranche d'âge	< 25 ans	25 - 44 ans	> 44 ans	Total
Homme	1 315	9 535	6 661	17 511
Femme	979	7 539	4 657	13 175
Autre	1			1169
TOTAL	**2 295**	**17 074**	**11 318**	**31 856**

Indicateurs relatifs aux personnes en situation de handicap [S1-12]

En 2025, le taux de salariés en situation de handicap en comparaison avec l'effectif total (hors intérimaire et employés d'ESAT) est de 2,6 % sur le périmètre monde.

	2025	2024	2023
Taux de salariés en situation de handicap	2,6%	2,5%	2,4%

Afin d'obtenir une donnée cohérente et d'éviter un biais relatif à des définitions différentes de la notion de « personnes handicapées » en fonction des pays dans lesquels le Groupe SEB opère, la définition des Nations Unis du handicap (2006) a été utilisée par l'ensemble des filiales du Groupe dans la construction de cet indicateur.

Indicateurs de rémunération [S1-16]

Les indicateurs relatifs à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et le ratio entre la plus haute rémunération et la médiane sont détaillés dans le chapitre 4.3.1.3.1 *Dialogue social, couverture sociale et politique de rémunération*.

4.3.1.4.2 Développement des compétences

Description des politiques liées au développement des compétences [S1-1]

Dans l'environnement de travail actuel, marqué par des révolutions digitales, technologiques, l'émergence de nouveaux métiers et/ou l'évolution rapide des métiers actuels, l'inadéquation entre les ressources et les compétences requises représente un risque matériel pour le Groupe.

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

En France, l'action du Groupe en faveur du développement des compétences est soutenue par un accord triennal sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels signé entre la Direction du Groupe SEB et ses partenaires sociaux. Cette approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences appliquées en France est également déployée progressivement dans les différents continents.

Cet accord vise à consolider et développer l'employabilité des salariés du Groupe en anticipant les évolutions des métiers et favorisant le développement des compétences en fonction des évolutions de l'environnement et des orientations stratégiques du Groupe SEB. Les principales mesures de cet accord sont :

- le renouvellement de l'objectif de recrutement en CDD ou CDI de 40 % des stagiaires et alternants ;
- l'élargissement de l'offre de formation permettant d'obtenir une certification sur les fondamentaux informatiques à tous les salariés opérateurs de production sans condition d'ancienneté ;
- l'engagement sur la formalisation des parcours métiers dans les filières suivantes : Industrie, Sales & Marketing ou la Finance permettant l'accompagnement des salariés souhaitant évoluer dans leur carrière vers un autre métier/poste ;
- des mesures d'encouragement à la réussite d'une VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ou d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) ; et
- des mesures d'abondement du compte professionnel de formation (CPF).

Les partenaires sociaux et la Direction se réunissent deux fois par an au sein des Observatoires des métiers pour faire le point sur l'avancement du plan d'actions, étudier l'évolution de la cartographie et de l'analyse des emplois, et suivre la mise en œuvre des différents outils et dispositifs (passerelles métiers, tutorat d'expertise, etc.).

La responsabilité de la mise en œuvre de cet accord est portée par la Directrice Générale Adjointe en charge des ressources humaines au sein du Groupe.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de développement des compétences [S1-4]

L'action du Groupe pour atténuer et réduire le risque d'inadéquation entre les ressources et les compétences s'articule autour de deux leviers : le parcours de carrière et attractivité du Groupe et la formation et développement des compétences. L'avancement des plans d'actions fait l'objet d'un suivi régulier, notamment grâce aux différences processus RH : plans de formations, revues annuelles (RARH), avec construction du plan de développement individuel (PDI) et plan de gestion de carrière et plans de succession.

Parcours de carrière et attractivité du Groupe

Plans de développement individuel pour retenir et développer les collaborateurs

Le Groupe met en place une gestion des talents de proximité et un accompagnement et suivi tout au long de l'année. Il mise fortement sur les Plans de Développement Individuel pour renforcer les compétences de ses salariés, favoriser leur employabilité et améliorer leurs performances. Ces plans, basés sur les compétences de chaque salarié, formalisent des actions de développement individualisé composées de 70 % d'actions sur le poste (projets, expériences...), 20 % d'apprentissage par des interactions sociales (*feedback, mentoring, coaching*...) et 10 % de formations.

Des partenariats et programmes pour attirer les jeunes talents

Pour renforcer sa visibilité et élargir son vivier de Jeunes Talents, le Groupe développe des partenariats ciblés avec des établissements d'enseignement en lien avec ses besoins de recrutement dans des filières clés : industrie, innovation, développement, digital, IA, systèmes d'information et design. En France, cette démarche se traduit par près de 200 actions par an: forums écoles, conférences métiers, visites de sites, études de cas ou encore témoignages d'alumni.

Chaque année, la stratégie relations écoles est enrichie par de nouveaux partenariats et des formats plus immersifs, en lien étroit avec les directions métiers. L'objectif : construire des relations durables, renforcer l'attractivité du Groupe et étendre son rayonnement, notamment à l'international et vers de nouvelles filières.

En 2025, le Groupe a réalisé 65% de ses recrutements de jeunes talents (postes cadres) en s'appuyant sur son vivier stratégique de stagiaires et d'alternants. Cette dynamique permet d'intégrer des profils déjà acculturés à nos métiers, de renforcer nos équipes et compétences, et de soutenir les transformations engagées au sein du Groupe.

Cette dynamique s'appuie également sur une expérience reconnue: Groupe SEB est certifié HappyIndex®Trainees pour la 12e année consécutive, avec 84 % de satisfaction globale et 92 % de recommandation en 2025, témoignant de la qualité de l'accompagnement proposé aux stagiaires et alternants.

En complément, Groupe SEB propose deux programmes Jeunes Talents phares : le *Graduate Program* (programme pour les jeunes diplômés) et le volontariat international en entreprise (VIE). En automne 2025, la huitième promotion du *Graduate Program* a intégré le Groupe, offrant aux jeunes diplômés un parcours de deux ans avec des missions en France et à l'international. En 2025, 49 V.I.E étaient en mission au sein du Groupe, dont 20 recrutés sur l'année. Près de 70 % sont issus du vivier de stagiaires et d'alternants, illustrant la solidité et l'efficacité du *pipeline* Jeunes Talents.

Formation et développement des compétences

Des programmes de formation en ligne avec la stratégie et le modèle économique du Groupe

L'ambition du Groupe est de favoriser une culture de l'apprentissage en continu grâce à de multiples possibilités d'apprentissage et de formation adaptées aux besoins des métiers, tant dans les expertises techniques que dans les *soft-skills*. C'est dans cette perspective que le Groupe agit pour faire monter en compétences et développer le potentiel de ses salariés dans le monde entier, en renforçant leur capacité à relever les défis de demain et en les rendant acteur de leur développement.

La Direction *Learning & Développement* (L&D) définit la stratégie d'apprentissage au sein du Groupe SEB et pilote l'offre de formation monde du Groupe en ligne avec les enjeux des métiers, la stratégie de l'entreprise et pouvant nourrir les plans individuels de développement des salariés. Cette offre de formation est très largement complétée par des programmes organisés au niveau local par les équipes RH et Formation pour adresser les besoins collectifs des entités et individuels des salariés, en particulier sur les sites industriels.

En 2025, La gouvernance L&D a évolué en s'appuyant plus fortement sur un réseau de coordinateurs L&D dans les régions.

La visibilité et lisibilité de l'offre de formation est un enjeu clé pour assurer le bon engagement des collaborateurs dans les différentes actions de développement. Dans ce cadre l'offre de formation, globale comme locale, est répertoriée désormais sous 4 thématiques :

- culture et Stratégie Groupe : toutes les formations assurant l'intégration des nouveaux collaborateurs ainsi que la formation sur les enjeux clés du Groupe (ex : Management Inclusif, Vigilance Partagée, etc.) ;
- métiers : toutes les formations relatives au développement des compétences techniques ;
- *leadership* - Management - Savoir-être : toutes les formations permettant le développement des compétences de savoir être ;
- conformité : toutes les formations relatives à l'Anticorruption, la politique Anti-trust, la Protection des données personnelles.

Programme de *mentoring*

Depuis 2017, le Groupe propose un programme de *mentoring* pour développer et retenir les talents. Un manager expérimenté rencontre un collaborateur « à potentiel » pendant un an pour l'accompagner dans son parcours au sein du Groupe. Les binômes respectent la parité femmes/hommes. Ils sont constitués en connectant un mentor et un mentoré issus de différentes familles de métier et géographies. Ce programme, bénéfique pour le mentor et le mentoré, connaît un grand succès avec deux cohortes de dix binômes lancées chaque année. En neuf ans, plus de 340 participations (incluant les mentors et les mentorés) issues de 36 pays ont été enregistrées.

Revue Annuelle Ressources Humaines mondial

Le Groupe s'appuie sur des Revues Annuelles RH mondiales, qui lui permettent de disposer d'une vision approfondie des compétences et de la répartition géographique de ses talents, ainsi que d'une analyse précise de ses plans de succession. Cette démarche s'est poursuivie en 2025, avec un renforcement continu de la capacité de prévision pour les postes clés et un accompagnement accru, à moyen terme, des collaborateurs identifiés.

Cibles liées au développement des compétences [S1-5]

Le Groupe s'est fixé pour objectif un nombre d'heures annuel moyen de formation de 20 heures par salarié actif au 31 décembre de chaque année partout dans le monde.

En France, par exemple, les instances de représentation du personnel sont consultées tous les ans sur la politique sociale, société par société, incluant le sujet du développement des compétences et de la formation. Par ailleurs un accord Groupe triennal est négocié avec les organisations syndicales sur le périmètre France sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et parcours professionnels à partir d'un bilan détaillé des actions menées. Une commission paritaire est mise en place annuellement afin de suivre les engagements conventionnels.

Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences [S1-13]

Le tableau ci-contre indique le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et de l'évolution de leur carrière. L'évaluation régulière est définie comme un examen connu du salarié et de son supérieur entrepris avec la connaissance du salarié au moins une fois par an. L'objectif minimum demandé est de **95 %**.

Sexe	2025	2024	2023
Homme	94,8 %	94,8 %	96,3%
Femme	95,9 %	95,6 %	95,4%
TOTAL	**95,3 %**	**95,2 %**	**95,9%**

[Voir section 4.3.4 – *Note méthodologique – Informations sociales*]

Le tableau ci-dessous Indique le nombre moyen d'heures de formation par salariés et par sexe.

	Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe		
Sexe	2025	2024	2023
Homme	18,9	17,2	N.C.
Femme	17,3	13,1	N.C.
TOTAL	**16,7**	**15,4**	**24,4**

4.3.1.5 Respect des droits fondamentaux, partout et par tous

4.3.1.5.1 Description des politiques liées au respect des droits humains

Intégré au Code éthique, le respect des Droits de l'Homme est un engagement fort du Groupe, validé par la signature du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003. La politique du Groupe SEB relative au respect des droits humains est présentée dans la partie 4.3.1.2 *Respect des droits humains*, elle est en lien avec l'impact négatif matériel résultant de la présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.

Le Groupe réaffirme son engagement contre toute forme de harcèlement, sexuel ou moral au sein de son Code éthique.

4.3.1.5.2 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de droits humains

Au-delà de l'unique application des lois en vigueur dans chaque pays, le Groupe SEB a mis en place les actions suivantes afin d'assurer le respect de son Code éthique par tous et particulièrement dans les pays considérés à risque : programmes de formation, audits de sites, dispositif d'alerte.

Un programme de formation d'envergure internationale

Depuis 2018, le Groupe a déployé un programme de formation obligatoire en ligne visant à s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les principes fondamentaux du Code éthique et dispose des repères nécessaires pour adopter un comportement approprié face à des situations de dilemme éthique.

Conçue pour être au plus proche des situations professionnelles rencontrées, cette formation a été co-construite par plusieurs directions du Groupe (Développement durable, Formation, Ressources humaines, Qualité, Normes & Environnement, Audit et Contrôle interne, Achats, Conformité, Santé et Sécurité). Elle intègre des cas pratiques directement issus du quotidien des salariés et couvre l'ensemble des thématiques du code éthique.

À fin 2025, plus de 80 % des salariés connectés avaient suivi ce programme de formation en ligne, disponible en dix langues sur la plateforme digitale RH iGrow@SEB.

Ce dispositif est complété par des actions de rappel régulières. En 2023, un module de rappel a ainsi été déployé auprès de l'ensemble des salariés connectés dans le cadre du programme *Digital Compliance Refresher*. Un nouveau programme de rappel est prévu en 2026, avec pour objectif de couvrir 95 % de la population connectée d'ici à la fin de l'année.

Par ailleurs, pour les collaborateurs non connectés, une formation présentielle dédiée au Code éthique du Groupe est déployée depuis 2019. Animée par les responsables Ressources humaines et les managers de sites, elle met l'accent sur les thématiques jugées prioritaires ainsi que sur des cas concrets adaptés aux contextes locaux.

	2025	2024	2023
Pourcentage des salariés connectés ayant suivi la formation sur le code Éthique	> 80%	> 80%	> 80 %

Audits des sites du Groupe pour s'assurer du respect des droits de l'homme, partout et par tous

Depuis 2007, le Groupe évalue les pratiques de ses équipes en matière de Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes au travers d'audit des sites.

Contrôle et audit interne dans 100 % des entités

Chaque année le Groupe lance une campagne d'autoévaluation (HRCA et CBSSC) afin de vérifier la mise en place de ces contrôles dans l'intégralité des entités du Groupe.

Audit externe dans les pays à risque

La conformité éthique, sociale et environnementale des sites fait partie des critères en matière de durabilité utilisés pour calculer les bonus des cadres de haut niveau. Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques - ou pour ses acquisitions récentes - le même système d'audits éthiques, sociaux et environnementaux que pour ses fournisseurs (WCA – *Workplace Condition Assessment*), avec l'aide du cabinet spécialisé Intertek.

Chaque site est audité en moyenne tous les trois ans, ce qui représente environ quatre à cinq audits par an et permet de couvrir 100 % des sites concernés. Ils sont préparés avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines et accompagnés de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les sites présentant un score de conformité inférieur à 90/100 devant passer un audit de suivi.

Les résultats des audits sont partagés avec diverses Directions du Groupe et une synthèse annuelle est communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2025, quatre sites ont fait l'objet d'audits : Supor Vietnam, Baddi (Inde), Recife (Brésil) et Itatiaia (Brésil).

Trois sites ont obtenu un score supérieur à 90/100, tandis que le site de Recife (Brésil) a atteint un score de 89/100. Le score moyen des quatre sites audités s'élève à 92 %.

Globalement, les sites présentent un niveau de conformité élevé, avec des scores compris entre 89 % et 95 %. L'ensemble des sites a atteint un taux de conformité de 100 % sur les volets *Labor, Wages & Hours* et *Business Practices*.

Les principaux écarts identifiés concernent les thématiques *Health & Safety* et *Management Systems* et correspondent exclusivement à des non-conformités mineures ou modérées.

	2025	2024	2023
Sites audités	Supor Vietnam, Baddi (Inde) Recife (Brésil), Itatiaia (Brésil)	Supor Hangzhou (Chine), Supor Wuhan (Chine), Cajica (Colombie) Rionegro (Colombie) et Montebello (USA)	Borg el Arab (Egypte), Zhejiang Supor Yuhan (Chine), Suport Yuhuan WMF (Chine), Supor Yuhuan Xiangsu (Chine), WMF Heshan (Chine), Supor Shaoxing (Chine)
Pourcentage de sites avec un score de conformité >90/100	75% (Recife a obtenu un score de 89/100)	100%	100%
Taux moyen de conformité	92%	95%	94%

Travail des enfants et travail forcé

Les grilles d'audit du référentiel WCA utilisé par le Groupe pour les audits de ses sites décrit ci-dessus, viennent contrôler le respect des règles et principes internationaux relatifs au travail des enfants et travail forcé :

- concernant le travail des enfants, les sites n'emploient que des salariés âgés de 15 ans ou plus, conformément à la législation locale. Les documents prouvant l'âge des salariés sont examinés et conservés, et des examens médicaux sont proposés aux salariés mineurs, les frais étant pris en charge par le site ; les salariés mineurs (le cas échéant) sont enregistrés auprès du bureau administratif local ; un examen médical est proposé aux salariés mineurs (le cas échéant). Une formation en santé et sécurité est dispensée, et des mesures spéciales de protection s'appliquent aux mineurs travaillant de nuit ou effectuant des tâches dangereuses. Les contrats d'apprentissage/temporaires ne sont pas utilisés de manière abusive ;
- concernant le travail forcé aucun salarié ou contrat d'apprentissage n'est employé, notamment s'il est emprisonné ou lié par une dette conformément à la Convention n° 29 de l'OIT. Les salariés conservent leurs documents personnels (passeport, carte d'identification...), aucun dépôt financier n'est exigé que la loi locale le permette ou non, et tous les frais de recrutement sont pris en charge par l'employeur. Les salariés sont libres de refuser les heures supplémentaires, de quitter le lieu de travail sans surveillance, de se déplacer librement et de mettre fin à leur emploi sans sanctions. Ils ont également le droit d'utiliser ou non les installations fournies par le site, comme le logement, les repas et le transport.

Mise en place d'un dispositif d'alerte

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un dispositif d'alerte afin de permettre à tout le personnel salarié et non salarié du Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Depuis la fin de l'exercice 2024, ce dispositif a évolué vers le dispositif *Speak'up*.

L'approche générale suivie par le Groupe lorsqu'un impact négatif sur les personnes est constaté, la manière dont le Groupe surveille et suit les plaintes et les sujets soulevés sont décrits dans la politique *Speak'Up* disponible sur le site institutionnel du Groupe SEB.

Les informations relatives à la connaissance du processus par le personnel du Groupe, à la confiance de ces derniers dans le dispositif en place afin de faire part de ses préoccupations ainsi que les politiques de protection des lanceurs d'alerte sont présentées dans la section 4.4.1.2 *Le Code éthique, socle commun [G1-1]* du présent chapitre.

Actions relatives à la lutte contre le harcèlement

Engagé contre toutes formes de harcèlement, le Groupe accorde une vigilance particulière vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Au-delà du respect des obligations légales, le Groupe organise régulièrement au sein de ses filiales des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel.

Le Groupe adopte des procédures volontaristes pour prévenir les comportements inappropriés, garantir une instruction rigoureuse des plaintes, protéger les victimes et sanctionner les responsables. En Inde, une commission dédiée au harcèlement sexuel, composée majoritairement de femmes et incluant une ONG spécialiste, a été mise en place. En France, la mise à jour des Règlements intérieurs de tous les sites permet de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives contre le harcèlement. Depuis 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés dispose d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

4.3.1.5.3 Cibles liées au respect des droits humains

Le Groupe traite l'ensemble des alertes remontées via le canal mis à disposition des collaborateurs. En 2025, les alertes ont été traitées via la plateforme Speak Up par les contacts éthiques désignés dans le Groupe, ainsi qu'en local directement par les équipes RH, selon le choix du lanceur d'alerte. A minima une fois par an, un rapport global sur les alertes est adressé au Comité conformité ainsi qu'à la Direction du Groupe, selon la criticité de l'alerte le Comité conformité peut se réunir en Comité extraordinaire.

L'objectif du Groupe est un taux de traitement de 100 % des alertes.

4.3.1.5.4 Indicateurs relatifs aux cas de plainte et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]

	2025	2024	2023
Nombre d'alertes remontées	52	13	55
Pourcentage d'alertes traitées	100%	100%	100%
Nombre d'alertes avérées	10	3	N.C.

En 2025, 52 alertes, avérées et non avérées ont été remontées via le dispositif d'alerte interne. Sur ces 52 alertes, 10 incidents de discrimination et de harcèlement ont été avérés constituant des cas de non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. Des actions ont été mises en place, à savoir, des sanctions disciplinaires et une communication a été renforcée pour réaffirmer l'importance de la remontée des incidents, qui ne peuvent être tolérés.

En 2025, aucune amende ni indemnité n'a été versée au titre d'incidents liés au non-respect des droits de l'homme. Aucun cas de ce type n'avait également été enregistré en 2024 et 2023.

Les données contextuelles clés permettant de comprendre les indicateurs ci-dessus sont présentées en paragraphe 4.3.1.5.3 *Cibles liées au respect des droits humains*.

4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur [S2]

4.3.2.1 Présentation générale des travailleurs de la chaîne de valeur [SBM-2], [SBM-3], [S2-2], [S2-3]

L'analyse de double matérialité réalisée par le Groupe SEB a établi que ses activités sont susceptibles d'avoir des impacts matériels sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et plus particulièrement les travailleurs salariés et/ou non-salariés assimilés au personnel de ses fournisseurs. Si la majorité des fournisseurs du Groupe sont en amont de sa chaîne de valeur, certains fournisseurs se situent également en aval (prestations de logistique par exemple). Les travailleurs de la chaîne de valeur peuvent être catégorisés de la façon suivante :

- **travailleurs sur les sites du Groupe SEB** : Les travailleurs situés sur les sites du Groupe mais qui ne font pas partie de ses effectifs sont essentiellement des personnes qui renforcent les équipes informatiques, les équipes chargées de la sécurité des sites, du nettoyage ou de la maintenance. Compte tenu de la proximité de ces effectifs avec nos opérations directes, cette catégorie de travailleur bénéficie des dispositifs de protection mis en place pour les salariés du Groupe autour des enjeux de santé et de sécurité et de la protection des droits humains. À titre d'exemple, ils sont couvert par la politique de santé et sécurité. Ces travailleurs sont exclus du périmètre de *reporting* de cette présente section *4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur ;*
- **fournisseurs**: l'ensemble des fournisseurs comprend les fournisseurs des trois grands domaines d'achats (Direct, Indirect et Produits Finis) tels que décrits ci-dessous. Les dispositions de cette section *4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur* s'appliquent à cette catégorie de travailleurs..

Au 31 décembre 2025, le Groupe SEB est lié par des relations d'affaires environ 25 000 fournisseurs dans le monde en relation contractuelle directe (rang 1) répartis en trois grands domaines d'achats (Direct, Indirect et Produits Finis). Si ces trois catégories représentent des flux de dépenses relativement équilibrés, les fournisseurs concernés diffèrent nettement en nombre et dans le degré d'exposition des travailleurs de la chaîne de valeur concernés par impacts négatifs potentiels :

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

  Cette catégorie regroupe environ 3 000 fournisseurs. Du fait de leur localisation géographique (dans des pays à risques sur les plans éthiques et sociaux [(1)]) et des secteurs d'activité concernés (cartographie des achats), particulièrement ceux liés à l'aluminium, aux métaux ferreux, aux batteries, petits composants électroniques, aimants et produits chimiques, il s'agit d'une catégorie dont les travailleurs de la chaîne de valeur sont potentiellement exposés à des risques d'impacts matériels négatifs ;
- **les achats de produits finis externalisés « sourcés ».**

  Cette catégorie regroupe plus de 1 000 fournisseurs. Du fait de leur localisation géographique (dans des pays à risques sur les plans éthiques et sociaux) et des secteurs d'activité concernés (cartographie des achats), il s'agit d'une catégorie dont les travailleurs de la chaîne de valeur sont potentiellement exposés à des risques d'impacts matériels négatifs ;
- le Groupe n'est pas directement exposé aux enjeux liés aux minerais de conflits ou, plus largement au ***controversial sourcing*** ;
  - le Groupe ne travaille pas directement dans un pays ciblé par les réglementations sur les minerais de conflits ou le *controversial sourcing*,
  - le Groupe ne réalise aucun achat en direct de minerais concernés par le sujet de « *controversial sourcing* ».

  Néanmoins pour les fournisseurs au-delà du rang 2 il est extrêmement compliqué de remonter la traçabilité jusqu'aux sites miniers pour les activités d'extraction de métaux et/ou de minerais.

  C'est pourquoi, en 2025, une preuve de concept a été conduite avec la réalisation d'une campagne d'audit conforme au Règlement de l'Union européenne sur les minerais de conflit et à la Section 1502 du Dodd-Frank Act américain. Ces audits ont été réalisés par un cabinet indépendant auprès de 10 fournisseurs localisés en Chine qui interviennent dans différents domaines d'activités, notamment la production de produits finis, de métaux, de composants électriques et électroniques et de pièces en verre ou en métal. Sur ce premier échantillon, les observations remontées concernaient le document et les procédés de suivi.

  Un retour d'expérience sera réalisé suite à ces audits avec l'objectif de définir la pratique qui doit être déployée au niveau du Groupe afin de maîtriser le périmètre concerné par ce risque ;
- **les achats indirects, hors production,** couvrent un spectre de dépenses très large qui englobe, entre autres, transports et logistique, énergie, investissements, prestations, systèmes d'information, voyages et déplacements, flotte automobile et frais généraux et un périmètre international de plus en plus vaste.

  Cette catégorie regroupe plus de 20 000 fournisseurs. Pour ces fournisseurs, la localisation (pays à risque) représente le principal facteur de risque pour les travailleurs de la chaîne de valeur concernés.

4.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des travailleurs de la chaîne de valeur

Les travailleurs de la chaîne de valeur constituent un groupe clé de parties prenantes affectées par les activités du Groupe SEB. Conscient de l'influence que peut avoir l'évolution de ses propres activités, via les Achats, sur celles de ses fournisseurs et par conséquent sur leurs travailleurs, le Groupe applique des exigences de qualité et des principes d'achats responsables afin que ses produits et services soient conçus, fabriqués et réalisés dans des conditions éthiques et responsables.

Le fil directeur de la politique d'Achats du Groupe met en avant ses engagements sociaux, environnement et éthiques qui s'appliquent dans les processus achats de l'appel d'offres jusqu'à la relation avec le fournisseur. Cela permet la prise en compte des intérêts, des points de vue et des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, notamment leurs droits sociaux, leurs conditions de travail, leurs droits humains, ainsi que la prévention du travail forcé et du travail des enfants. L'approche du Groupe en ce sens repose sur plusieurs programmes opérationnels d'engagement continu de ses fournisseurs permettant d'évaluer leur performance éthique et sociale et environnementale, détaillés plus loin dans le présent chapitre.

(1) *Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.*

Pour une prise en compte directe des points de vue et des intérêts des travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe met un mécanisme d'alerte à disposition de n'importe quelle partie prenante concernée. Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs, réalisés in situ par des tiers spécialisés, participent également à cette prise en compte.

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la première partie 4.1 *Informations Générales* en section 4.1.3.2 *Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)*.

4.3.2.1.2 Rappel des impacts matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, trois impacts négatifs potentiels ont été identifiés comme matériels. Le tableau ci-dessous rappelle ces impacts, ventilés par enjeux : les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances, et le respect des droits fondamentaux.

IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Enjeu	Description
Conditions de travail	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays [1] où il existe un risque potentiel lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.
Égalité de traitement et égalité des chances	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cela peut concerner les problématiques d'égalité de genre et d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, l'emploi et l'inclusion des personnes handicapées et la diversité.
Respect des droits fondamentaux	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux droits fondamentaux. Cela peut concerner les problématiques de travail forcé et de travail des enfants.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

La description de l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels identifiés par l'analyse de double matérialité du Groupe est présentée en section ESRS 2 4.1.3.3 *Informations Générales – Impacts, risques et opportunités matériels [SBM-3]*.

Le programme d'audits sociaux des fournisseurs du Groupe SEB (voir 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*) intègre la notion de « pays à risque » (voir section 4.3.1.2 *Respects des droits humains*), issue du référentiel *amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification*. Ce critère permet d'identifier les fournisseurs à auditer en priorité lorsqu'ils sont présents dans des pays identifiés comme tels et donc susceptibles de causer des impacts négatifs sur les travailleurs de leur propre entité ou bien de leur chaîne de valeur.

Les impacts négatifs potentiels décrits ci-dessus sont présents dans les contextes d'approvisionnement du Groupe où opèrent ses fournisseurs, du fait des pays et des secteurs concernés. Ils peuvent principalement concerner des potentielles atteintes aux droits fondamentaux et sociaux des travailleurs par les fournisseurs, à leur intégrité physique ou psychologique en cas d'incidents liés à leur santé et leur sécurité, ainsi que d'éventuelles entraves à la liberté syndicale susceptibles d'entraîner une détérioration de leur santé et de leurs conditions de vie. Le Groupe n'a pas identifié d'impact potentiel sur les travailleurs de la chaîne de valeur liés à la transition vers des opérations plus vertes et neutres sur le climat.

4.3.2.1.3 Interactions entre les impacts matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe

En tant qu'acteur industriel sur les marchés de l'équipement domestique et professionnel, les activités et le modèle économique du Groupe SEB impliquent des relations d'affaires avec des fournisseurs opérant dans des secteurs et des pays considérés comme les plus à risque [1].

Dans ce contexte, la stratégie d'Achats du Groupe SEB vise à conjuguer les exigences d'excellence opérationnelle et de performance (qualité, coûts, délais) avec la responsabilité qui incombe au Groupe. Pour identifier et prévenir les impacts négatifs potentiels décrits plus haut sur les travailleurs de sa chaîne de valeur, cette stratégie prend en compte la typologie des achats, des domaines d'activité, des modèles économiques, des tendances et évolutions du marché ainsi qu'une cartographie des enjeux éthiques et sociaux (pays à risques, risques spécifiques liés au domaine d'activité, etc.) liés à ses principales catégories d'achat sur une chaîne de valeur élargie au-delà des fournisseurs de rang 1.

Depuis 2022, la Direction des Achats a lancé un plan de transformation des Achats où l'accélération des pratiques RSE figure comme thématique prioritaire : les équipes Achats collaborent sur des initiatives pour déployer de meilleures pratiques et processus achats, dans une démarche de progrès continu. L'objectif est de favoriser le développement dans la durée d'une chaîne de valeur toujours plus responsable, et la montée en maturité interne des enjeux achats responsables. Dans ce cadre, la Direction des Achats organise régulièrement des sessions d'information et de formation sur les achats responsables à destination de sa communauté pour développer les compétences de ses équipes, notamment via des webinaires dédiés. Depuis 2024, la politique Achats Responsables (RPC) a évolué pour intégrer les exigences d'une chaîne de valeur étendue (au-delà du rang 1) sur l'ensemble des aspects/risques RSE notamment à travers le renforcement de la Charte des achats responsables exposé dans la section 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*.

La stratégie des Achats du Groupe SEB, ses objectifs, ainsi que les politiques et les plans d'actions déployés pour sa mise en œuvre, forment une approche transversale dont la vocation est de traiter l'ensemble des impacts matériels et des enjeux de durabilité associés décrits plus haut. Elle est focalisée sur la collaboration avec ses fournisseurs, qui constitue le plus puissant levier dont dispose le Groupe à ce jour pour gérer les impacts sur les travailleurs de sa chaîne de valeur.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

4.3.2.1.4 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes affectées par son activité, et ce, à travers différents modes de communication. Pour les travailleurs de la chaîne de valeur, l'approche du Groupe repose actuellement sur un processus de dialogue étendu avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui inclut plusieurs dispositifs visant à identifier et gérer au mieux les impacts négatifs potentiels sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances ainsi que les droits fondamentaux :

- des échanges réguliers avec les équipes Achats au niveau du Groupe et au niveau local, y compris dans le cadre d'évaluations annuelles (*Supplier Performance Review, Supplier Strategic Review*) ;
- les évaluations RSE des fournisseurs, basées sur une cartographie des enjeux RSE par famille d'achat ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant.

Le dispositif d'alerte du Groupe est mis à la disposition de n'importe quelle tierce partie souhaitant réagir face à une situation contraire aux principes du Code éthique (voir 4.3.2.1.5 *Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations*). Il inclut un canal de communication permettant d'établir un dialogue et traiter une alerte entre le Groupe via des « contacts éthiques » partout là où le Groupe est, et tout travailleur de la chaîne de valeur. Ce canal de communication a été mis à jour en 2024 pour améliorer la communication, sécuriser et faciliter le processus d'alerte et son traitement et protéger le lanceur d'alerte.

Le dialogue entre le Groupe et les fournisseurs repose sur des interactions tout au long de la relation d'affaires. Il inclut notamment l'évaluation en amont de la relation et de la contractualisation d'un accord, des évaluations périodiques de performance réunissant les équipes Achats, le fournisseur et le prescripteur, un suivi des projets et un accompagnement dans le cadre de la conduite des audits.

La responsabilité opérationnelle de veiller à ce que ce dialogue ait lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche du Groupe incombe au Directeur des Opérations Industrielles.

Le Groupe SEB n'est pas signataire d'accords collectifs sur un périmètre mondial, mais est adhérent et acteur engagé en France au travers de la Charte des relations fournisseur et achats responsables (RFAR).

De plus, son Code éthique et le pilier « Agir pour tous » de sa politique RSE couvrent un périmètre mondial. Tout fournisseur signataire de la Charte des achats responsables du Groupe SEB (voir section 4.3.2.2.2. *Politique d'achats responsables*) s'engage à respecter les principes du Pacte mondial de l'ONU, du Code de conduite du CEDED, de la Charte internationale des Droits de l'Homme et des Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

L'efficacité du dialogue avec les fournisseurs est évaluée dans le cadre du processus de suivi de projet et des évaluations de performance, qui comprennent un suivi des plans d'actions tripartites entre les Achats, le fournisseur et le prescripteur.

Le Groupe ne met pas en œuvre, à date, de démarche spécifique concernant les travailleurs susceptibles d'être particulièrement exposés à des impacts et/ou marginalisés mais prévoit des actions en ce sens.

Pour les populations de travailleurs particulièrement exposés, le Groupe mène des audits sociaux sur un panel de fournisseurs identifiés comme à risque. Ces audits peuvent permettre également de recenser des alertes concernant des populations de travailleurs particulièrement exposées et/ou marginalisées. En l'occurrence, tous risques sociaux remontés dans les rapports d'audit, font l'objet d'action de mitigation de la part du fournisseur. Le Groupe dispose également d'un dispositif de contrôle de ses fournisseurs permettant de détecter des instances de couverture médiatique défavorable, ainsi que des sanctions prononcées à l'encontre de ces derniers.

4.3.2.1.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables (voir 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*) le Groupe déploie différents dispositifs d'information et de contrôle pour s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde. Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs sont un pilier de cette approche, avec une procédure formalisée en cas d'impact négatif matériel constaté sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité d'opportunité et/ou les droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur. Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par exemple le non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement de plusieurs actions, décrites dans 4.3.2.2.2 *Politique d'Achats Responsables - C - Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs*.

Mécanisme d'alerte renforcé

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un dispositif d'alerte afin de permettre à toute personne de réagir face à une situation contraire aux principes du Code éthique. Ce dispositif a d'abord pris la forme d'une adresse électronique dédiée, qui a été remplacée en 2024 par une plateforme externe, « *Speak'up* ». La procédure d'alerte, communiquée dans le Code éthique du Groupe et disponible sur son site web institutionnel précise les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi.

Le Groupe traite de façon systématique et rigoureuse toutes les alertes reçues par l'intermédiaire du dispositif et diligente des investigations si nécessaire. Les alertes sont documentées dans l'outil d'alerte dédié, sous la responsabilité des contacts éthiques, du Responsable de l'Audit Interne et du Responsable de la Conformité Groupe.

L'outil d'alerte dédié est mis à la disposition des fournisseurs, de leurs sous-traitants et de leurs employés sur le site web institutionnel du Groupe en plus d'être communiqué par le Code éthique et la Charte des achats responsables. En 2024, la migration du dispositif sur une plateforme externe dédiée a eu notamment pour effet (i) de renforcer la sécurisation des données collectées, (ii) de faciliter le traitement des signalements en toute indépendance et (iii) de garantir encore davantage l'anonymat et la confidentialité de leur contenu.

Le système d'alerte protège des représailles via la politique de protection des individus contre les risques de représailles présentée dans la section ESRS G1 - 4.4.1.3 *La protection des lanceurs d'alerte comme gage du respect des valeurs du Groupe*].

4.3.2.2 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

4.3.2.2.1 Respect des droits fondamentaux

Le Groupe SEB a pris plusieurs engagements stratégiques en matière de droits humains et des droits du travail, notamment sur la lutte contre le travail forcé, le trafic d'êtres humains, le travail des enfants. Là où ces enjeux concernent les travailleurs de la chaîne de valeur, il applique la même politique en matière de gestion des impacts sur son propre personnel, fondée sur le Code éthique et le respect des droits de l'homme partout et par tous. Ces engagements et la politique afférente sont détaillés dans la section 4.3.1 *ESRS S1 Personnel de l'entreprise* – 4.3.1.2 *Respect des droits humains*] ainsi que dans la section 4.3.1.5 *Respect des droits fondamentaux*.

En outre, le Groupe met en œuvre des procédures pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme (y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des Droits de l'Homme).

4.3.2.2.2 Politique d'achats responsables [S2-1 16] [S2-1 18]

La politique d'Achats responsable du Groupe SEB est décrite dans *4.3.2.1.3 Interactions entre les impacts matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe* et a pour objectif de gérer ses impacts matériels potentiels sur les travailleurs de la chaîne de valeur. Elle constitue une approche globale et transversale pour assurer le respect des exigences éthiques et sociales du Groupe dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et couvre le respect des droits humains, la lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et le trafic d'être humains, le non recours aux minerais de conflit, la lutte contre l'emploi précaire et la promotion de conditions de travail saines et sécurisées pour l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur amont du Groupe. Placée sous la responsabilité du Directeur de l'Industrie et des Achats, la politique s'applique à l'ensemble des fournisseurs de rang 1, directs et indirects, y compris les achats de matières premières et de produits finis. Une priorisation est toutefois opérée en fonction de la typologie des fournisseurs, de la nature de leurs activités et du montant des dépenses annuelles : les fournisseurs dont les dépenses sont inférieures à 5 000 euros, ainsi que certaines catégories jugées peu risquées — telles que les éco-organismes ou certains organismes étatiques (par exemple douaniers) — sont considérés comme non impactants ou à faible niveau de risque.

Pour couvrir ce périmètre, la politique d'Achats responsables s'appuie sur une gouvernance robuste et trois principaux dispositifs.

A Gouvernance

La stratégie d'Achats responsables, définie par la Direction des Achats en collaboration avec la Direction Développement Durable du Groupe, vise à gérer ces impacts matériels associés. Elle est mise en œuvre à deux niveaux :

- **au niveau Groupe :**
  - l'équipe Performance et Développement Achats définit et renforce les processus achats, mène une transformation Digitale visant à soutenir la recherche d'amélioration/efficacité, et « design » et déploie la stratégie Achats responsables tout en accompagnant les équipes dans le pilotage des résultats,
  - les responsables de catégorie intègrent les aspects RSE dans les stratégies achats,
  - le Comité de direction des achats impulse les actions transversales, prend des décisions et assure une communication fluide à l'ensemble de la communauté Achats,
  - des "webforum" (webinar 100% en distanciel) servent de vecteur d'information et de sensibilisation aux enjeux RSE du Groupe, de la fonction ;
- **sur le terrain :**
  - les responsables Achats et acheteurs appliquent les bonnes pratiques au quotidien en sélectionnant les fournisseurs et en suivant les projets et la performance des fournisseurs pour s'assurer que les règles RSE sont respectées,
  - un plan de sensibilisation et de formation des équipes Achats a été lancé en 2023 s'est concrétisé par l'organisation de webinaires à destination des équipes du monde entier, incluant une version en chinois. En 2025, la fonction Achats a également fait partie des populations ciblées par le programme de formation en ligne RSE ***Act for Better Living School***, avec un premier module consacré aux fondamentaux du climat qui sera renforcé en 2026 avec deux nouveaux modules. Par ailleurs, un travail sera engagé afin de concevoir et déployer un dispositif de formation spécifiquement dédié à la fonction Achats, avec l'objectif de renforcer l'intégration des enjeux RSE dans les pratiques et processus achats du Groupe.

B La Charte des achats responsables

Initiée en 2012, la Charte des achats responsables est un document qui rappelle de façon précise les exigences du Groupe sur le respect des droits humains et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux attendus de ses fournisseurs directs, indirects et de produits finis. Cette politique couvre tous les travailleurs de nos fournisseurs. Elle constitue un cadre de référence commun pour les équipes Achats du Groupe, les parties prenantes internes et pour les fournisseurs sur les impacts matériels qui pourraient affecter les travailleurs de la chaîne de valeur sur le plan de leurs conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances et leurs droits fondamentaux. Pour les Achats Direct et Produits Finis, sa signature est une condition sine qua non à l'affectation de business. Il est en est de même pour les achats indirects à l'exception de certains fournisseurs appartenant à des catégories d'achats jugées non matérielles en termes de risques RSE et au regard des dépenses engagées à l'échelle mondiale.

La Charte indique également aux fournisseurs la nécessité d'engager leurs fournisseurs de rangs 2 et 3 sur les enjeux RSE.

L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de signature de la Charte de 100 % pour les fournisseurs directs et les fournisseurs de produits finis d'ici à 2030.

La Charte des achats fait régulièrement l'objet de révisions pour intégrer les évolutions réglementaires comme la conformité avec la loi Sapin II (France) et le *Supply Chain Act* (Allemagne). Elle s'appuie également sur les standards amfori BSCI et SMETA.

En 2024, la Charte a notamment été révisée pour intégrer des critères traitants :

- du ***controversial sourcing***, dans la continuité de l'engagement formalisé annoncé par le Groupe sur ce thème. Le Groupe n'est pas directement exposé aux enjeux liés aux minerais de conflits et au *controversial sourcing*. Il a renforcé ses procédures de contrôle en demandant notamment aux fournisseurs d'identifier, au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement, toute situation de laquelle pourrait découler un risque d'**utilisation de minerais de conflits**, d'abus humains, de commerce illicite et/ou de financement de situations de violence et de conditions de travail médiocres ;

- de la conformité aux indications de l'OCDE en matière de *due diligence* sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement vis-à-vis des minerais de conflits, y compris au-delà des fournisseurs de rang 1.

Au fur et à mesure des évolutions de son activité, le Groupe rend la Charte disponible dans de nouvelles langues pour en faciliter l'accès au plus grand nombre. Elle est disponible en 15 langues au 31 décembre 2025 sur le site internet institutionnel du Groupe à l'adresse www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.

C L'évaluation RSE des fournisseurs

Dans le cadre de la politique d'Achats responsables, les critères éthiques et sociaux font partie intégrante des processus de sélection des fournisseurs de rang 1 du Groupe, du suivi des projets et d'évaluation de leur performance. Différents outils standardisés encadrent ces processus au niveau mondial afin de contribuer à la prévention et à la gestion d'impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur :

- la cartographie des enjeux sociaux et environnementaux liés aux différentes catégories d'achats du Groupe (voir 4.3.2.1.3 *Interactions entre les IRO matériels et la stratégie et le modèle économique du Groupe*) permet aux équipes Achats d'identifier les fournisseurs opérant dans des secteurs et/ou pays à risque où les travailleurs sont exposés aux impacts matériels identifiés ;
- la grille d'analyse intitulée ***Supplier Evaluation Form*** sert aux acheteurs directs et indirects à mieux connaître et évaluer leurs fournisseurs. Elle est utilisée dans 100 % des processus d'achats. Elle permet aux acheteurs de recenser les points à vérifier lors de la visite de site préliminaire à la qualification du fournisseur, ou lors des revues de performance périodiques. Elle intègre des éléments RSE, concentrés autour de trois piliers : environnement, santé & sécurité au travail et social & éthique ;
- au moment de la sélection des fournisseurs, une grille d'analyse formalisée ***(Qualification matrix)*** inclut les critères RSE ayant un impact direct sur la décision de référencement (avec des niveaux minima requis). Le poids de ces critères peut être significatif, en fonction des appels d'offres. Pour les aspects sociaux, ces critères portent principalement sur l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps de travail), les règles de sécurité ainsi que la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB.

D Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs

Afin d'identifier, prévenir et/ou rectifier le cas échéant de potentiels impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe mène des audits éthiques et sociaux auprès de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 au niveau mondial, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de couverture d'audit de 100 % de ses fournisseurs identifiés comme « à risque » (plus d'un millier en 2025) tous les quatre ans maximum.

Ces audits sont principalement réalisés par le même prestataire externe, Intertek, utilisé par le Groupe pour ses propres sites situés dans les zones à risques et appliquent le même référentiel **WCA** (*Workplace Condition Assessment*) qui intègre plus de 360 points de contrôle couvrant six thématiques : conditions de travail, salaires et horaires, santé et sécurité, système de management, environnement, intégrité.

Le Groupe privilégie le référentiel WCA mais il est également membre de amfori BSCI depuis 2017 et de SMETA depuis 2021 et à ce titre peut également accepter des Rapports d'audits BSCI ou SMETA 4 piliers, réalisés par un cabinet d'audit tiers, et transmis par un fournisseur, en tant que dérogation :

- les audits **amfori BSCI** évaluent 13 domaines de performance, notamment la participation et la protection des travailleurs, la liberté d'association et la négociation collective, la discrimination, la violence ou le harcèlement, la rémunération, les heures de travail et le travail des enfants ;
- les audits **SMETA** évaluent les normes de travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires en général, couvrant des sujets tels que l'emploi librement choisi, les conditions de travail, le travail des enfants, ou les salaires et les heures.

Ces résultats sont ensuite convertis en critères WCA pour inclusion dans la procédure du Groupe de traitement de cas de non-conformité.

La conduite de ces audits sociaux auprès des fournisseurs vise à identifier et rapporter d'éventuels cas de non-conformité avec les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. En cas de non-conformité, des règles définies s'appliquent pour que le fournisseur concerné y remédie dans des délais imposés par Groupe SEB, sous réserve de décision de réorientation des activités si les situations problématiques ne sont pas résolues. Ces éléments sont traités de manière confidentielle avec les fournisseurs. En 2025, aucune atteinte aux droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur n'a été reportée.

4.3.2.3 Actions relatives aux impacts matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur [S2-4]

Charte des achats responsable

Au 31 décembre 2025, aucun problème et/ou incident grave en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont et en aval n'a été signalé sur la période de *reporting*.

Le taux de dépenses achats couvert par la signature de la Charte est ventilé comme suit :

- 86 % de la catégorie Achats Directs (77 % en 2024) ;
- 91 % de la catégorie Produits Finis (93 % en 2024) ;
- 66 % de la catégorie Achats Indirects (59 % en 2024) [(1)].

Le taux de couverture combiné des catégories Achats Directs et Produits Finis, au 31 décembre 2025, a atteint 89 % contre 82 % en 2024.

Les actions présentées ci-dessous sont les réponses que le Groupe apporte pour faire face aux impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur.

Inclusion d'objectifs de durabilité dans les évaluations de performances des acheteurs

Depuis 2023, le Groupe a initié l'intégration de critères de durabilité aux évaluations de performance des Acheteurs.

Le département Achats définit et revoit chaque année ses objectifs en matière d'achats responsables, qui sont intégrés dans la conduite des opérations. Pour exemple, les acheteurs comptent parmi leurs objectifs de performance le taux d'adhésion de leurs fournisseurs à la Charte des achats responsables.

(1) À l'exclusion des fournisseurs dont l'activité est jugée insignifiante (représentant 20 % des dépenses d'achats indirects en 2025).

Réalisation des plans annuels d'audit

Afin de réaliser les plans annuels d'audits, le Groupe utilise un réseau mondial de 20 Social audit *leaders*, répartis sur tous les continents. Ces *leaders*, en collaboration avec le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats, construisent le plan annuel des audits et pilotent leur mise en œuvre. Ils sont également le point de contact en cas de blocage avec un fournisseur. Les situations de blocage, l'avancement du plan et les actions correctives sont discutés lors de réunions mensuelles.

Des délégations locales ont été mises en place pour être proches de l'organisation des achats et des fournisseurs, renforçant ainsi l'agilité d'intervention. Ce réseau est géré par le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats, qui publient un tableau de bord trimestriel sur l'avancement du plan, partagé avec les équipes Achats, Approvisionnement et Développement Durable.

Le plan annuel d'audit est défini selon la typologie des pays et des critères de priorisation :

- pays à risques : tous les fournisseurs sont concernés ;
- pays non à risques : les fournisseurs sont ciblés selon certains critères ou après signalement d'un acheteur ;
- critères de priorisation : risques spécifiques, problèmes connus des fournisseurs, importance de l'activité.

Une procédure d'audit *Workplace Condition Assessment* (WCA) structurée

Les audits sont réalisés au début de la relation avec un fournisseur, puis au moins tous les quatre ans, selon les résultats obtenus lors de l'audit précédent. Ces audits, qui durent de un à trois jours selon la taille de l'entreprise, se déroulent sur place et couvrent plus de 360 points de contrôle de la grille d'audit WCA. Chaque point est évalué sur une échelle de conformité à quatre niveaux, allant de « zéro tolérance » (ex. : travail des enfants, travail forcé) à la non-conformité mineure, modérée et majeure (ex. : absence de fiches de paye).

Le score final du fournisseur, calculé sur une base de 100, est classé en quatre niveaux de performance : haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50). Si un fournisseur obtient un score inférieur à 51/100 sur l'un des six modules ou un score global inférieur à 51/100, le Responsable régional des Achats ou du *sourcing* envoie une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi dans les 12 mois. Les fournisseurs avec un score entre 51/100 et 71/100 sont audités tous les trois ans, et ceux avec un score supérieur à 71/100 tous les quatre ans.

Les audits WCA sont financés par le Groupe, sauf les audits de suivi, dont le coût est à la charge du fournisseur.

Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. : non-respect de l'âge légal du travail) constatée par un audit entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre de mise en demeure du Management Achats exigeant la mise en œuvre rapide d'un plan d'actions correctif,, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et audit de suivi (par le cabinet Intertek) dans un délai maximum de six mois pour vérifier la régularisation de la situation, en se focalisant sur les items non conformes. Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration.

Programme de formation pour les fournisseurs

L'approche du Groupe en matière d'audits comporte également une dimension préventive et vise à obtenir des impacts positifs sur les fournisseurs et leurs travailleurs. Pour aider les fournisseurs à progresser en matière de performance éthique et sociale, le Groupe communique en amont des audits un document qui en explique les enjeux et détaille les points qui seront évalués et leur propose des formations. En 2025, ces séances de formations ont été réalisées à travers des webinaires et 278 fournisseurs notamment issus de Chine-y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

Réalisation d'audits fournisseurs

Les audits éthiques et sociaux

Les audits éthiques et sociaux sont un pilier du suivi des fournisseurs et de la gestion des impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe.

Sur les 25 000 fournisseurs du Groupe, plus d'un millier sont été identifiés comme à risque RSE (Critères géographiques, catégorie d'achats, dépense) représentant entre 5 % et 8% du total en nombre.

Le plan d'audit annuel 2025 a couvert 318 fournisseurs (285 de réalisés en 2024) dans les catégories achats Directs, Indirects et Produits finis, répartis comme suit :

- 86 audits selon les référentiels WCA/SMETA ;
- 222 audits selon le référentiel BSCI.

Ce plan annuel a porté sur un large périmètre géographique, l'Asie restant néanmoins prépondérante.

- Chine : 277 audits ;
- Amérique du Sud : 20 audits ;
- Autres régions et pays : 21 audits.

Les résultats du plan d'audit 2025 montrent des progrès tangibles :

- **92 % des fournisseurs audités** (293 sur 318) ont atteint les niveaux de performance requis, soit une amélioration de 2 points par rapport à 2024 ;
- **22 fournisseurs** avec une performance insuffisante ont fait l'objet de plans de mitigation dont l'efficacité sera vérifiée lors d'un audit réalisé sous 12 mois ;
- **3 cas de non-conformités critiques (« zéro tolérance »)** ont été signalés.

Ils concernaient des enjeux de sécurité (comme les sorties de secours verrouillées pendant les heures ouvrables), le recours au travail des enfants ou les heures de travail hebdomadaires des employés. Ils ont tous les trois fait l'objet d'une lettre d'avertissement avec mise en place d'un plan d'action correctif. Ces trois fournisseurs feront l'objet d'un audit de suivi dans un délai de six mois.

Au cours des cinq dernières années (2020-2025), les **audits menés ont été favorables pour environ 80% des fournisseurs audités**, qui remplissaient les conditions d'exigence du Groupe. À la suite des audits de suivi réalisés pour les cas concernés, ce sont plus de 93 % de ces fournisseurs qui ont atteint le niveau de performance exigé.

Pour valoriser les fournisseurs les plus avancés, le cabinet Intertek attribue un **label *Achievement Award* (AA)** aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85/100 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». **En 2025, 34 fournisseurs** ont reçu ce label.

Une preuve de concept sur le controversial sourcing

En 2025, une preuve de concept a été conduite avec la réalisation d'une campagne d'audit conforme au Règlement de l'Union européenne sur les minerais de conflit et à la Section 1502 du Dodd-Frank Act américain. Ces audits ont été réalisés par un cabinet indépendant auprès de 10 fournisseurs localisés en Chine qui interviennent dans différents domaines d'activités, notamment la production de produits finis, de métaux, de composants électriques et électroniques et de pièces en verre ou en métal. Sur ce premier échantillon, les observations remontées concernaient le document et les procédés de suivi.

Mise en place d'outils de gestion des risques anti-corruption et *due diligence* (réglementaire)

Dans une logique d'amélioration continue du processus de gestion des risques, le Groupe a déployé un outil de « screening » automatisé permettant d'identifier et d'évaluer les risques réputationnels, de fraude, de corruption et ainsi que l'exposition aux listes de sanctions internationales. Cet outil intègre une capacité de surveillance avancée, fondée les lois et réglementations internationales, selon l'historique du fournisseur et l'analyse d'éventuelles actualités négatives le concernant.

Renforcé depuis 2024, son déploiement couvre les achats Directs, Indirects et Produits Finis.

En 2025, l'ensemble des nouveaux fournisseurs est systématiquement contrôlé via cet outil ; les fournisseurs identifiés comme à faible risque sont automatiquement confirmés dans les appels d'offres.

Par ailleurs, depuis 2024, les fournisseurs actifs font également l'objet d'un dispositif d'évaluation. À l'issue d'un premier niveau d'analyse réalisé via un outil interne, les fournisseurs classés à risque moyen ou élevé sont soumis à une évaluation approfondie par l'outil de « screening », selon un plan de déploiement pluriannuel.

Pour les situations présentant un risque avéré, une gouvernance dédiée est mobilisée afin d'arbitrer les décisions et d'accompagner la mise en œuvre de mesures de mitigation avec le fournisseur concerné, voire, le cas échéant, de définir un plan de désengagement.

En 2025, 3 086 fournisseurs existants ou potentiels ont ainsi été évalués au travers de l'outil. Des plans de mitigations ou de remédiations, ont été exigés lorsque nécessaire, et un fournisseur potentiel a été exclu d'un appel d'offres à la suite de l'identification d'impacts avérés non conformes aux politiques internes du Groupe.

Programme d'engagement des 500 fournisseurs stratégiques

Fin 2024, le Groupe a annoncé le lancement d'un programme d'engagement à destination de ses 500 fournisseurs stratégiques.

Ce programme vise à accompagner ces fournisseurs vers des pratiques environnementales et sociales renforcées, en complément des mesures déjà couvertes par la Charte fournisseurs (voir section 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique* – ESRS E1).

L'objectif principal de ce programme est de contribuer à l'atteinte de l'ambition de décarbonation du Groupe SEB à horizon 2030 sur les scopes 3 amont (-25 % par rapport à l'année de référence 2021).

Ce programme a été officiellement déployé en 2025 auprès de nos fournisseurs de rang 1, afin qu'ils puissent à leur tour le diffuser au sein de leur propre chaîne de valeur (fournisseurs de rang 2 de GSEB). Il se concentre en priorité sur la réduction de leurs émissions de GES, tout en intégrant progressivement des engagements en matière de responsabilité sociale et d'éthique.

En novembre 2025, deux webinaires — en chinois et en anglais — ont été organisés pour sensibiliser l'ensemble de nos fournisseurs stratégiques au niveau du Groupe. Ce panel représente près de 80 % de l'empreinte carbone du scope 3.1 et couvre les catégories d'achats identifiées comme les plus à risque en matière de RSE (représentant plus de 50% des dépenses achats directs, indirects et produits finis).

Ce programme d'amélioration de leur performance extra-financière se base sur deux volets :

- **engager proactivement les fournisseurs vers la décarbonation** via des actions concrètes tels que l'incorporation de matériaux recyclés, le suivi de leur trajectoire carbone ou même l'intégration d'objectifs de décarbonation validés par le SBTi ;
- **augmenter les standards sociaux et environnementaux des fournisseurs** via des actions de formation et de sensibilisation ESG et un accompagnement dans l'engagement de leurs propres fournisseurs (Tier 2, 3...).

Ces 500 plus gros fournisseurs couvrent les domaines matières premières, composants et produits finis utilisés par l'ensemble de notre dispositif industriel (usines de production) mondial représentant 47 usines.

Les catégories d'achats clés couvertes sont l'aluminium, l'acier, le plastique ainsi que les moteurs et sous-ensemble multiples (plastique, électronique, métallique).

4.3.2.4 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels [S2-5]

Le Groupe a fixé les objectifs suivants dans le cadre des plans d'actions décrits ci-dessus visant à mettre en œuvre la politique d'Achats responsables du Groupe.

		2023	2024	2025	Cible et échéance
DÉPLOIEMENT DE LA CHARTE DES ACHATS RESPONSABLES					
Taux de signature de la Charte	100% des Fournisseurs directs et produits finis couverts par la charte	80 %	82 %	89 %	100 % en 2030
AUDITS ÉTHIQUES ET SOCIAUX DES FOURNISSEURS					
Couverture des fournisseurs à risque	100 % des fournisseurs en zones à risque audités tous les 3 à 4 ans	100 %	100 %	100 %	100 % en 2030

À date, les cibles mesurant les progrès du Groupe dans la gestion des impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur n'ont pas été fixées dans le cadre d'un dialogue direct avec les travailleurs.

4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux [S4]

4.3.3.1 Présentation générale des consommateurs et utilisateurs finaux et de leurs interactions avec le Groupe SEB [SBM-2], [SBM-3], [S4-2], [S4-3]

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs du monde entier des produits répondant aux plus hauts standards de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité et bien entendu conformes, dans chaque pays, aux normes et réglementations. Cette responsabilité est de fait la base même de son activité, tant Grand Public que Professionnelle, et la première thématique du Code éthique du Groupe.

4.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des consommateurs et utilisateurs finaux [SBM-2]

L'innovation et le Développement Durable sont des éléments moteurs du développement des produits du Groupe SEB et ce depuis de longues années. En tant que parties prenantes clés, le Groupe s'assure de prendre en compte les intérêts et les points de vue des consommateurs et utilisateurs finaux de ses produits en s'appuyant sur la compréhension fine et régulière de leurs besoins afin de simplifier leur vie quotidienne, la rendre plus agréable, et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde. Son objectif est de créer des produits et des services à l'utilisation simple et sûre, qui inspirent des habitudes d'alimentation saine tout en limitant l'impact environnemental de leur utilisation.

La connaissance des consommateurs a toujours été au cœur de la démarche d'innovation du Groupe. Depuis 2021, le Groupe a renforcé son expertise et s'appuie sur un pôle mondial pluridisciplinaire d'innovation localisé à Écully (France) regroupant six centres d'excellence, dont l'un est dédié à la connaissance des consommateurs. Composé de spécialistes dans les domaines pertinents (anthropologues, designers UX, experts ethno-digitaux, psychologues...). Ce centre se focalise sur l'évolution des grandes tendances sociétales, des modes de vie et de consommation ainsi que les différences culturelles. Il est aussi doté de dispositifs dédiés à l'interaction avec les consommateurs, notamment le *Living Lab* (voir section 4.3.3.1.4 *Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2]*) et à l'expérimentation. Le *SEBLab* joue un rôle central dans l'accélération de l'innovation du Groupe en contribuant aux projets de recherche, en participant à valider les enseignements générés par le Centre, et en pilotant une réévaluation des besoins des équipes de la Direction Innovation et des *Business Units* en 2023 qui a permis de déployer de nouvelles pratiques d'innovation au cours de l'année 2024 (voir le résumé des actions entreprises au cours de l'année 2024 dans les sections 4.3.3.2.2 *Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de sécurité des produits,* 4.3.3.3.2 *Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de marketing responsable* de la présente norme).

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.2 *Intérêts et points de vue des parties prenantes* [SBM-2].

La vie privée et la protection des données personnelles sont pris en compte la stratégie ainsi que le *business model* du groupe. Bien que considérés dans l'analyse de matérialité, ils ne sont pas ressortis comme étant matériels.

4.3.3.1.2 Rappel des impacts, risques et opportunités matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, un impact positif, un risque et deux opportunités ont été identifiés comme étant matériels.

Ces impacts, risques et opportunités couvrent deux enjeux : la qualité et la sécurité des produits, et les pratiques de marketing responsables :

Impacts	Risques	Opportunités
QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS FABRIQUÉS ET/OU COMMERCIALISÉS PAR LE GROUPE		
Impact négatif potentiel lié à qualité des produits et la sécurité des consommateurs. Bien que ce soit des priorités pour le Groupe, il ne peut être exclu qu'un utilisateur soit blessé par un dysfonctionnement d'un produit ou une utilisation inappropriée.	La responsabilité du Groupe pourrait être engagée ou l'image de ses marques pourrait être ternie. Le Groupe s'expose aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produit peut être nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts. (voir section 4.3.3.2 *Sécurité des produits et des utilisateurs finaux*)	
PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLES CONTRIBUANT À DES HABITUDES SAINES ET DURABLES		
Impact positif lié au changement de comportement des consommateurs qui achètent des produits éco-conçus et adoptent des pratiques culinaires saines. (voir section 4.3.3.3 *Pratiques de marketing responsables*)		Un avantage concurrentiel pourrait être obtenu grâce à une stratégie de marketing durable, basée sur des produits répondant à des critères d'éco-conception (réparabilité, efficacité énergétique, matériaux recyclés...) et de conception inclusive ainsi que sur des solutions innovantes pour répondre aux attentes de nutrition saine. (voir section 4.3.3.3 *Pratiques de marketing responsables*)

4.3.3.1.3 Interaction entre les impacts, risques et opportunités matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe SEB [SBM-3]

En tant qu'acteur majeur sur les marchés de l'équipement domestique et professionnel, les activités et le modèle économique du Groupe SEB impliquent des risques liés à la conception et la fabrication de ses produits. Bien que la qualité des produits et la sécurité des utilisateurs soient des priorités pour le Groupe, qui porte une attention maximale à la sécurité et l'innocuité des matières premières, des composants et de ses produits finis, il ne peut exclure qu'un utilisateur soit blessé par le dysfonctionnement ou une utilisation inappropriée d'un produit, fabriqué en interne ou sourcé. La stratégie du Groupe, cependant, lui permet aussi de saisir des opportunités en lien avec son modèle économique en matière d'information des consommateurs quant à la conception inclusive et l'éco-conception de son offre de produits et de services.

Cette offre est par ailleurs une source d'impacts positifs potentiels sur l'ensemble des consommateurs et utilisateurs finaux des produits soin du linge, soin des sols, cuisson électrique, articles culinaires… du Groupe et des services associés en inspirant des habitudes saines et durables, notamment sur le plan de l'alimentation et de la consommation énergétique. Le Groupe s'assure également que l'ensemble de ses produits sont accompagnés de notices simples et accessibles pour prévenir des utilisations potentiellement dangereuses, notamment de ses produits électriques.

La stratégie du Groupe SEB et les politiques qu'il déploie afin de gérer ces impacts, risques et opportunités matériels sont centrées sur la connaissance des consommateurs et utilisateurs finaux, de leurs attentes et de leurs pratiques domestiques au quotidien. De fait, elles sont informées par un ensemble de dispositifs dédiés au dialogue et à la prise en compte des attentes de ces parties prenantes.

4.3.3.1.4 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2]

Le Groupe met un point d'honneur à maintenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes affectées par son activité, en utilisant divers modes de communication qui permettent d'entretenir un dialogue continu. Pour les consommateurs et utilisateurs finaux, il utilise plusieurs canaux pour établir des dialogues directs et via des représentants, tels que les sites web du Groupe et de ses marques, les réseaux sociaux, les communications médias et hors médias, les études marketing, les magasins Home & Cook, ainsi que ses différents centres de contact consommateurs. Le dialogue avec les consommateurs est opéré de façon continue.

Deux de ces centres jouent un rôle clé :

1. **le Living Lab** au sein du Centre d'excellence « Connaissance des consommateurs » : cette maison d'essai accueille des panels d'environ 30 consommateurs de divers pays et régions, également suivis à domicile. Cet espace permet au Groupe d'observer et de documenter les comportements, usages et réactions des utilisateurs pour orienter sa stratégie en fonction des tendances identifiées ;
2. **les centres de contact et service après-vente** : le Groupe SEB dispose de centres de contact multi-canaux (téléphone, mail, sites de marques, réseaux sociaux, chat…) dans plusieurs pays, y compris des centres multi-pays avec des équipes capables de répondre dans toutes les langues et fuseaux horaires concernés. Ces centres de contact ont enregistré plus de 1,5 million de contacts entrants en 2025. Compte tenu de la croissance de ses ventes directes, le nombre de contact va continuer à augmenter. Afin de l'adresser dans les meilleures conditions, le Groupe a commencé à mettre en œuvre des solutions de chatbot basées sur l'intelligence artificielle pour pouvoir répondre pertinemment au consommateur 24/7 tout au long de son parcours (avant, pendant et après-vente). Par ailleurs, le service après-vente veille à la bonne mise en œuvre de la politique de réparabilité décrite à la section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées à l'éco-conception* [E5-1].

En 2025, le Groupe a accéléré son projet « *Voice of the Consumer* », visant à rendre systématique l'écoute des consommateurs sur les différents points d'interaction (site web de nos marques et sur les sites web partenaires à travers les avis consommateurs notamment, réseaux sociaux, centres de contact, app store…), analyser ces données et les transformer en informations pertinentes afin de les disséminer au sein de l'organisation. Par exemple, le projet VOCALYZE permet, grâce à nos outils d'intelligence artificielle, d'analyser et synthétiser des centaines de milliers de remontées consommateurs, toutes langues confondues, dans les centres de contact. Une fois traitées, ces informations sont mises à disposition hebdomadairement auprès des responsables qualité après-vente pour identifier au plus vite d'éventuels problèmes et mettre en place des actions correctives.

L'efficacité du dialogue avec les consommateurs est régulièrement évaluée, chaque contact avec le service client étant suivi d'un questionnaire de satisfaction afin de bien prendre en compte la voix du consommateur et se mettre dans une démarche d'amélioration continue. Ce dispositif, et notamment la méthodologie du score de satisfaction (CSAT), a été revu en 2025 dans le but de mieux mesurer la satisfaction consommateur sur une échelle de 1 à 5. Il est constamment mis à jour afin de prendre en compte les nouveaux modes de communication avec le consommateur (ex : chatbot).

Conformément à sa stratégie de conception et de marketing axée sur l'inclusion sociale, le Groupe prend en compte la diversité des profils de ses consommateurs, y compris les personnes marginalisées. Depuis 2020, sur des projets pertinents, il intègre des personnes en situation de handicap dans les processus de tests utilisateurs et panels de consommateurs, avec des tests formatés selon des standards internationaux. Ce processus inclut des partenariats avec des associations comme APF France handicap et HandiTech.

La bonne application de ce processus est placée sous la responsabilité conjointe du Directeur Général Produits & Innovation et de la Directrice Générale Marketing.

4.3.3.1.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

En plus des canaux spécifiques décrits à la section 4.3.3.1.4 *Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts*, les consommateurs peuvent également se servir du dispositif d'alerte du Groupe SEB via la plateforme « *Speak'Up* » afin de réagir à une situation contraire aux principes du Code éthique. Le Code éthique et le dispositif d'alerte s'appliquent de façon uniforme à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et sont décrits dans la section ESRS S1 4.3.1.2. *Respect des droits humains* du présent rapport.

Les interactions avec les consommateurs font l'objet d'un suivi dans les fichiers de retours d'expériences (RETEX) du Groupe. Le projet « *Voice of the Consumer* » et notamment le projet VOCALIZE lancé en 2025 permet d'apporter une ressource supplémentaire pour mieux écouter et analyser leurs préoccupations.

Le Groupe pourrait être amené à verser des compensations en cas de dommage causé à des consommateurs et/ou utilisateurs finaux. Dans ce cas, le consommateur peut appeler les *call centers* ou rapporter le produit là où il l'a acheté. Il est alors informé de la marche à suivre pour lancer une procédure de demande de compensation. Le consommateur doit, de son côté, déclarer le problème à son assurance. En parallèle, le Groupe partage également la situation auprès de son assurance afin de réaliser un constat pour définir la recevabilité de la demande du consommateur. Si la demande est recevable, elle sera alors traitée.

Toutes les filiales sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de leurs activités et des produits qu'elles fabriquent ou distribuent, de même que les frais de retrait de produits. Les montants garantis sont fonction de la quantification des risques auxquels le Groupe est exposé compte tenu de son activité.

Le Groupe n'a pas évalué l'efficacité de ses processus existants pour remédier aux impacts négatifs.

Le Groupe communiquant de façon extensive sur les différents canaux de communication existants pour les consommateurs, il considère que ces derniers sont conscients de l'existence de ces différents canaux.

4.3.3.2 Sécurité des produits et des utilisateurs finaux

4.3.3.2.1 Description de la Politique de qualité et de sécurité des produits du Groupe [S4-1]

Le Groupe dispose d'une politique de qualité et sécurité des produits dont l'objectif est de permettre le développement et la distribution des produits de qualité et sûrs à l'usage pour les consommateurs et utilisateurs finaux, et plus spécifiquement de s'assurer de la sécurité et de l'innocuité des matières premières, des composants et des produits finis :

- **sécurité des produits** : le Groupe vérifie rigoureusement la conformité et la qualité de ses produits afin de détecter d'éventuelles anomalies ;
- **innocuité des produits** : le Groupe choisit les matériaux avec soin, en appliquant des standards élevés, allant parfois au-delà de la réglementation. Il garantit l'absence de substances nocives comme les PFOA vérifiée par des laboratoires indépendants.

  Pour plus d'information sur l'innocuité des produits, se référer à la section ESRS 2 4.2.2.3.3 *Cibles relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes* - détaille les engagements du Groupe relatifs à l'innocuité de ses produits.

Cette politique, qui s'applique à l'ensemble des produits, est placée sous la responsabilité conjointe de deux membres du COMEX, le Directeur Général de l'Industrie et du Directeur Général Produits & Innovation.

En lien avec cette politique, le Groupe a mis en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de tous ses sites industriels dès 2000, appliqué à toutes les entités industrielles et logistiques.

La responsabilité en termes de produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de la priorité donnée au respect du consommateur, ainsi les engagements stratégiques pris par le Groupe en matière de respect des droits humains décrits dans la section ESRS S1 4.3.1.2. *Respect des droits humains* du présent rapport. s'appliquent également aux consommateurs et aux utilisateurs finaux.

4.3.3.2.2 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de sécurité des produits [S4-4]

Le Groupe SEB met en œuvre sa politique de qualité et sécurité des produits au moyen de plans d'actions afin qu'aucun produit du Groupe SEB ne fasse l'objet d'un rappel remonté dans les systèmes européens (RAPEX – *rapid alert system for non food consumer products*, RASFF – *rapid alert system for food and feed,* ou via CPSC – *consumer product safety commission*).

Toutes les actions, qu'elles soient préventives ou curatives, font partie du système de management de la qualité et de la sécurité des produits. Ce système inclut toutes les procédures, outils et méthodes nécessaires au bon fonctionnement du Groupe, afin de satisfaire nos clients et de garantir leur sécurité lors de l'utilisation des produits.

Essais et tests à tous niveaux

La qualité et la sécurité des produits sont assurées par des processus rigoureux à chaque étape de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet inclut une vérification formelle de la conformité du produit via des validations répertoriées dans le document de référence EMQS.

Le Groupe contrôle la qualité de ses produits à chaque étape de la conception et de la fabrication, y compris chez ses sous-traitants. Les premiers essais qualité concernent 100 % des produits dès la conception (hors variantes esthétiques) et sont réalisés dans des salles d'essais proches des bureaux d'études pour les produits issus des préséries.

Des tests d'endurance sont effectués au cours desquels, les produits subissent des cycles intensifs de fonctionnement en conditions standard sur plusieurs semaines, sans interruption.

En phase de production, de nombreux tests sont effectués sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité, etc.) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accélérés qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf.

Un cadre systématique d'évaluation et d'amélioration des processus

Le Groupe a recours à des outils et méthodes garantissant la fiabilité des processus de test et de validation décrits précédemment :

- audits réguliers du système de management de la qualité (SMQ) et des revues qualité produits (PQR) ;
- renforcement de l'analyse des risques en phase de conception – pour cela, en 2025, le Groupe a mis en place un nouvel indicateur : le CRS ("component reuse score"). Il a pour objectif d'identifier au sein d'un produit la part de composants ou sous-ensembles ayant déjà été éprouvés et donc présentant un risque minimisé d'insatisfaction consommateur. Ce score est calculé en phase projet et permet d'adapter nos plans de qualification, de les renforcer pour les composants nouveaux ou les sous ensemble innovants. Pour un produit très innovant, avec un CSR de 30% par exemple, la préconisation est d'augmenter la taille du groupe de testeurs et renforcer le plan de qualification pour anticiper un éventuel problème et le résoudre avant toute mise sur marché ;

- analyse préventive *Safety Robust Design*, qui permet de vérifier de manière formelle l'absence de risque lors de l'usage final des produits ;
- analyse des causes de défauts et leur capitalisation dans nos outils de retour d'expérience composés d'un outil d'analyse technique (RETEX) et depuis octobre 2025, d'un outil d'analyse des retours consommateurs (VOCALYZE). Ce dernier analyse en masse et rapidement les retours consommateurs effectués auprès des call centers. Il va permettre ainsi de détecter au plus tôt les potentiels problèmes de qualité des produits (problèmes intrinsèques aux produits ou liés à un mauvais usage) afin d'apporter les correctifs nécessaires.

Aucun problème ou incident grave en matière de droits de l'homme liés aux consommateurs et utilisateurs finaux du Groupe SEB n'a été signalé pendant l'année 2025.

Les ressources CAPEX et OPEX nécessaires à garantir la qualité et la sécurité des produits sont totalement intégrées dans les activités de conception.

4.3.3.2.3 Cibles et indicateurs [S4-5]

En matière de sécurité des produits, le Groupe s'est fixé la cible de ne comptabiliser aucun rappel produit par an.

Le « rappel produit » fait référence au système RAPEX (et équivalent hors Union européenne) permettant d'envoyer des informations relatives au type de produits, aux risques qu'ils posent et aux mesures prises au niveau national par les États membres de l'Union européenne. Si l'autorité nationale ou européenne décide qu'un produit doit être rappelé, ce produit est enregistré dans le fichier RAPEX et une procédure de rappel des produits présents entre les mains des consommateurs doit être lancée, afin de récupérer un maximum de produits vendus.

En 2025, 3 rappels produits ont été effectués de manière volontaire par le Groupe (au Japon sur des bouilloires, en Allemagne sur une plancha et en Europe sur des aspirateurs versatiles).

Afin de piloter l'atteinte de cette cible, le Groupe suit spécifiquement un indicateur **relatif au management de la qualité dans sa globalité** : le pourcentage des entités certifiables du Groupe couvertes par la norme ISO 9001, avec une cible de maintien de celui-ci à 100 % à l'échelle du Groupe. En 2025, 100 % des entités certifiables étaient couvertes, hors nouvelles acquisitions.

Cibles et indicateurs	2025	2024	2023	% 2025/2024
Rappels produits	3	0	2	N/A
Taux d'entités certifiées ISO 9001	100 %	100 %	100 %	N/A

Ces cibles ont été fixées de façon interne par le Groupe, sans processus impliquant les consommateurs et/ou utilisateurs finaux.

4.3.3.3 Pratiques de marketing responsables

Pour un impact toujours plus significatif auprès de ses consommateurs, le Groupe SEB continue d'encourager et de faciliter l'adoption d'habitudes alimentaires saines et durables, et des usages vertueux pour la planète. Il s'appuie sur sa capacité d'innovation continue pour proposer des solutions et des produits adaptés à tous et à l'évolution des besoins partout dans le monde.

4.3.3.3.1 Description des politiques de marketing responsables [S4-1]

Le Groupe déploie une politique visant à encourager les consommateurs à adopter des comportements et des modes de consommation durables :

- contribuer à des modes de vie plus sains grâce à une offre de produits et services (ex. : réparation) adaptés à tous ;
- engager et aider les consommateurs à faire des choix et à adopter des comportements plus responsables.

Cette politique s'inscrit dans une volonté globale de limiter l'impact environnemental et de préserver la santé des consommateurs. Elle s'articule autour de deux stratégies distinctes :

- stratégie de marketing durable couverte par la politique éco-conception détaillée en ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1] ;
- stratégie de marketing et communication responsables.

Stratégie de marketing durable

La stratégie de marketing durable pilotée au travers de la politique éco-conception a pour objectif de sensibiliser et encourager une alimentation et une consommation à moindre impact environnemental.

La politique éco-conception est présentée en section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1].

Stratégie de marketing et communication responsables

La stratégie déployée couvre l'ensemble des activités de marketing liées à l'offre de produits et services ainsi qu'à la communication et l'activation vers les consommateurs et utilisateurs finaux :

- contribuer à des pratiques culinaires plus saines et favoriser le fait-maison pour les consommateurs et utilisateurs finaux des petits électroménagers de l'univers culinaire et d'articles culinaires ;
- guider et accompagner les consommateurs vers des comportements plus durables. Cet enjeu concerne les consommateurs et utilisateurs finaux de l'ensemble des produits de petit électroménager et articles culinaires.

Cette politique est placée sous la responsabilité conjointe du Directeur Général Produits & Innovation et de la Directrice Générale Marketing.

Dans le cadre de cette politique, le Groupe s'associe à des programmes collaboratifs de recherche dans lesquels des partenaires publics et privés mutualisent leurs compétences pour atteindre un objectif commun.

Par ailleurs, le Groupe s'appuie sur des études consommateurs, comme celle réalisée en 2025 qui avait pour objectif de mieux comprendre les attentes et les leviers à l'achat des consommateurs de petit électroménager et d'ustensiles de cuisine, dans 6 pays. Cette étude a notamment hiérarchisé les leviers d'éco-conception les plus importants pour nos consommateurs, parmi l'ensemble des leviers à l'achat sur les catégories étudiées : elle a ainsi conforté notre politique d'éco-conception (cf. politique éco-conception détaillée en ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]) mais également notre stratégie de communication (hiérarchie des messages par exemple) afin de développer des comportements plus responsables chez nos consommateurs.

4.3.3.3.2 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de marketing responsable [S4-4]

Le Groupe déploie différentes actions visant à contribuer à des pratiques culinaires plus saines pour tous et à favoriser le fait-maison grâce à la sensibilisation des consommateurs et à une offre de produits et service de qualité.

A Offre de produit

La qualité de l'alimentation et la facilité de la préparation font depuis toujours partie intégrante de l'offre des marques du Groupe. Depuis le lancement de sa première Cocotte-Minute®, le Groupe SEB a toujours su innover pour proposer des articles culinaires et des produits de petit électroménager performants qui facilitent la vie des consommateurs et qui favorisent le fait-maison.

Par ailleurs, dans son processus de développement produits, le Groupe Seb vise à garantir que les produits soient accessibles au plus grand nombre possible de personnes afin de contribuer à faciliter et embellir leur vie au quotidien. Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité sensorielle, physique ou cognitive limitée : blessure, maladie, âge avancé ou encore le fait de tenir un enfant en bas âge dans les bras. Innover pour offrir des solutions qui répondent aux besoins de chacun fait partie intégrante de la Responsabilité sociale du Groupe SEB et devient de plus en plus important à mesure que la population mondiale vieillit.

Afin de répertorier les bonnes pratiques en matière de design inclusif et faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, le Groupe a élaboré en 2020 un guide de bonnes pratiques de conception, le Good Design Playbook, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. En 2021, Le Groupe SEB a lancé une première gamme emblématique de sa démarche de design inclusif *Includeo* (grille-pain, cafetière et bouilloire). Ce sont aujourd'hui plus de 500 000 produits Includeo vendus dans le monde, depuis le lancement de la gamme. Dès 2022, la méthodologie inclusive est devenue partie intégrante du processus de conception des produits. Elle a d'ailleurs fait l'objet d'une formation spécifique pour accompagner sa mise en œuvre.

Fort de ces apprentissages, le Groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années des actions concrètes dans le développement de ses produits. Ainsi, en 2025, le Groupe SEB a reçu le label « Concepteur Inclusif » niveau 2 de APF France handicap. Ce label, inédit en France, distingue les organisations qui placent l'inclusion au cœur de leur démarche de conception à travers des actions concrètes : co-conception avec des personnes en situation de handicap, formation des équipes, partage des bonnes pratiques, etc. Ces efforts ont aussi permis d'obtenir le label *Conception Universelle*, délivré par La HandiTech, expert du domaine, pour une nouvelle gamme de poêles prochaînement disponible.

En 2025, afin de faciliter le fait-maison pour tous, le Groupe a continué à :

- enrichir ses gammes de produits ;
- diversifier son offre dans les géographies où il est présent.

Pour illustration, sur trois catégories incarnant spécifiquement le fait-maison et sain au quotidien ainsi que des produits accessibles à tous :

Cookeo

Cookeo facilite le fait-maison en permettant de concocter rapidement des plats, avec des centaines de recettes décrites pas à pas et réalisables en moins de 15 à 20 minutes. La gamme n'a cessé de se renouveler ces 10 dernières années et atteint plus de 5 millions de produits vendus dans le monde.

2025 a été marquée par le lancement majeur de Cookeo Infinity, la combinaison inédite d'un Cookeo avec la technologie Air Fryer embarquée ainsi qu'une pâle de mélange. Ce produit vient compléter la gamme suite aux lancements de Cookeo 9en1 et 10en1 qui proposent différents modes cuisson préprogrammés pour favoriser le fait maison tout en gagnant du temps.

Ce nouveau modèle permet de ne pas dupliquer les appareils en ayant un air fryer et un cookeo dans un seul appareil. Plus d'une centaine de recettes sont disponibles et réalisables en moins de 15 min.

Gamme de boîtes de conservation des aliments

Cette catégorie connaît un succès grandissant auprès des consommateurs qui les utilisent pour emporter leur repas hors du domicile, permettant de manger ce que le consommateur a lui-même cuisiné et limiter les emballages à usage unique. Ces boîtes permettent par ailleurs de conserver plus longtemps les qualités nutritionnelles des ingrédients conservés.

Les machines à café professionnelles

Les modèles Schaerer Coffee Soul 10 et 12 utilisent la fonctionnalité Easy Access pour rendre le plaisir du café plus accessible à tous. L'écran peut être facilement commandé depuis le bac d'égouttement, ce qui garantit une utilisation confortable et ergonomique à une hauteur réduite. Dans les zones en libre-service, Easy Access permet aux personnes en fauteuil roulant d'accéder facilement à la machine, favorisant ainsi une véritable inclusion dans les espaces communs.

Les machines à café WMF intègrent la nouvelle fonctionnalité « Barrier-free ». En scannant un QR code affiché sur la machine à café, les utilisateurs peuvent la commander directement depuis leur smartphone, sans avoir besoin d'une application. Cette interface basée sur un navigateur prend en charge les fonctions d'accessibilité standard telles que la synthèse vocale, le mode sombre et les repères visuels, permettant ainsi aux personnes souffrant de troubles visuels, auditifs, moteurs ou cognitifs de préparer leur café plus facilement.

B Offre de service

La création continue de recettes facilitant le fait-maison

Depuis 2019, le Groupe élabore et développe une Charte des recettes salées saines et durables qui préconise une alimentation riche en légumes, céréales et légumineuses et la réduction de la viande, des quantités limitées de matières grasses et sel et l'absence d'ingrédients ultra-transformés. Élaborée par les équipes Technologies de l'Alimentation et Développement Durable du Groupe, elle s'appuie notamment sur les recommandations du Programme national nutrition santé (PNNS – France) et sur l'expertise d'une nutritionniste et d'un chef engagés sur cette thématique.

Depuis 2024, le Groupe fait appel à des chefs culinaires multiculturels pour réaliser de A à Z les recettes, en respectant les bons principes nutritionnels et le principe clé de nos recettes : 98 % des ingrédients de nos recettes se basent sur des produits frais, non transformés pour favoriser le fait maison, avec des ingrédients accessibles partout et également accessibles financièrement.

Ainsi, ce sont plus de 3 000 recettes créées depuis 2024. Et 100 % des recettes créées sont mises à disposition sur nos applications mobiles et sur nos sites web de marque, gratuitement.

Déploiement d'applications mobiles

Les applications des marques Tefal, Moulinex, Krups ainsi qu'All-Clad, WMF, Imusa, Arno, SEB et OBH facilitent le fait maison en proposant des recettes adaptées aux différents produits du Groupe. La plupart proposent également des services de recommandations personnalisées en fonction des habitudes culinaires de l'utilisateur ou encore une fonctionnalité « Dans mon frigo » destinée à la prévention du gaspillage alimentaire. Ces applications permettent aussi d'afficher les NutriScore associés pour une information toujours plus transparente et qualitative (pour les recettes Cookeo et Companion en France).

En 2025, nous avons facilité la découverte de plats de saison, grâce à une meilleure segmentation de nos recettes par filtres ou par thématiques, tout en permettant de sélectionner les recettes selon leur Nutriscore. D'ailleurs, 60 % des recettes Cookeo de l'application My Moulinex en France sont classées Nutri-score A ou B. Désormais, les utilisateurs voient également le Nutriscore et les valeurs nutritionnelles de leurs recettes personnelles s'afficher sur l'application : ceci contribue à promouvoir davantage la cuisine équilibrée du quotidien auprès de la communauté des utilisateurs puisque 80 % des 24 000 recettes disponibles sur l'application My Moulinex en France sont des recettes partagées par la communauté.

En 2026, le Groupe va mettre en valeur le service Perfect Mix, qui est dédié à la catégorie Blenders, pour aider les utilisateurs à faire des préparations en utilisant des ingrédients déjà présents dans leur réfrigérateur. Cela permet de limiter au maximum le gaspillage tout en proposant des recettes saines et variées au quotidien.

C Sensibiliser le consommateur

Le Groupe SEB entreprend des actions de sensibilisation, afin de guider les consommateurs vers des comportements plus durables et favoriser de bonnes conditions d'utilisation des produits.

Des innovations produits favorisant un régime alimentaire plus durable

Le Groupe guide et accompagne les consommateurs vers des usages innovants. Par exemple, les fonctions *Dynamic Milk* de WMF et *Best Foam milk* de Schaerer permettent d'utiliser des laits d'origine végétale.

Pour répondre aux attentes des consommateurs souhaitant des alternatives végétales, le Groupe SEB a lancé en 2025 son premier préparateur de lait végétal, qui leur permet de préparer eux-mêmes leur lait végétal tout en contrôlant les ingrédients et en personnalisant leur recette.

Une communication sur des usages plus vertueux

Des gestes éco-responsables

Le Groupe aide les consommateurs à réduire leur impact énergétique et à prolonger la durée de vie de leurs appareils grâce à des conseils disponibles sur les sites internet des marques et à venir en e-mailing.

SEB a identifié et recensé 5 grands thèmes de gestes éco-responsables et créé pour chaque thématique des conseils, en fonction de la catégorie de produit.

En 2025, afin de répondre aux attentes consommateurs (identifiées dans l'étude réalisée dans 6 pays et au travers de 11 catégories de produits), le Groupe a priorisé 3 de ces grands thèmes afin de concentrer les efforts de production de contenu d'éco-gestes : efficacité énergétique, durabilité et 2nde vie. Ce sont ainsi plus de 30 éco-gestes qui ont été revus et définis sur ces thématiques.

Des opérations de recyclage

Depuis 2012, le Groupe SEB déploie à travers sa marque Tefal des opérations de collecte et de recyclage d'ustensiles de cuisine, toutes marques confondues. En 2025, la démarche a franchi un cap avec 17 pays mobilisés et plus de 2 300 magasins engagés, en propre ou via des partenaires distributeurs. Près de 170 000 produits ont été collectés sur l'année, portant à plus de 2 millions le nombre total d'ustensiles récupérés depuis l'origine.

Ce changement d'échelle illustre la montée en puissance d'un modèle éprouvé en France depuis plus de dix ans et désormais étendu à de nouveaux marchés clés comme l'Arabie Saoudite, la Malaisie ou l'Égypte. En Australie, plus de 9 tonnes ont déjà été collectées depuis 2022, tandis qu'en Malaisie une première opération pilote a permis de détourner 154 kg de produits des décharges.

Structurée autour de partenariats avec des distributeurs et des recycleurs spécialisés, cette filière contribue concrètement au développement de l'économie circulaire et à l'amplification de l'impact international du Groupe.

Début 2025, Tefal a franchi une nouvelle étape en lançant la première filière mondiale de recyclage d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Ce dispositif industriel inédit repose sur un réseau national de collecte multicanal. Par exemple, en France, en 2025, ce sont près de 1 700 points de collecte qui ont été mis en place, dans près de 900 sites postaux, des déchèteries volontaires, les magasins du Groupe SEB, des distributeurs partenaires lors d'opérations commerciales, et des ressourceries issues de l'économie sociale et solidaire. L'objectif est de collecter jusqu'à 20 millions d'ustensiles d'ici à 2027 et de les recycler grâce à des procédés innovants, permettant d'économiser plus de 90 % d'énergie par rapport à la production d'aluminium vierge.

Développement de l'auto-réparation

En décembre 2025, le Groupe a lancé son premier service d'auto-réparation pour 6 gammes d'aspirateurs de la marque Rowenta. Accessible via le site internet de Rowenta, ce dispositif accompagne les consommateurs à chaque étape du diagnostic et de la réparation, en toute transparence sur la difficulté et le temps requis. Il facilite l'accès aux pièces détachées ou à un réseau de réparateurs partenaires, favorisant ainsi l'allongement de la durée de vie des produits. Cette initiative illustre la volonté du Groupe d'encourager des usages plus responsables et de rendre la réparabilité simple et accessible au plus grand nombre.

Des alternatives énergétiques

Depuis plusieurs années, le Groupe déploie des repères visuels sous forme de pictogrammes ainsi que des explications sur différents supports, notamment les emballages et pages web des produits. Ces moyens d'informations visent à guider les consommateurs et utilisateurs finaux vers des alternatives à plus faible intensité énergétique, tout en les sensibilisant aux enjeux liés à l'efficacité énergétique. Ils permettent également de mettre en valeur les avancées du Groupe en matière d'amélioration de l'efficacité énergétique de ses produits depuis plusieurs années. Par exemple, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement (moteur Effitech) intégrés dans ses ventilateurs permettant jusqu'à 65 % d'économie d'énergie pour les mêmes performances ou encore dans certains aspirateurs traîneaux. Il a par ailleurs développé des solutions de cuissons alternatives dont certaines permettent une économie d'énergie pour le consommateur : c'est le cas des friteuses sans huile dont l'utilisation permet de dépenser jusqu'à 65 % d'énergie en moins qu'un four traditionnel de classe énergétique A (tests internes réalisés en 2022 sur des frites surgelées).

En 2025, le Groupe a poursuivi son travail sur différents leviers d'action concernant l'efficacité énergétique, notre étude consommateurs nous ayant confirmé cette forte attente au sein des pays interrogés. Ainsi, de nouvelles solutions pour économiser de l'énergie ont été lancées telles qu'un mode « stop and go » pour un de nos sèche-cheveux (il s'arrête automatiquement lorsqu'on pose l'appareil lors d'un brushing par exemple) ou encore le lancement d'un grille-pain 2 fentes avec un mode Eco, pour toutes les fois où une seule fente suffit. Les équipes de Marketing et de Développement produit recherchent continuellement des solutions sur toutes les catégories ciblée pour gagner en efficacité sans compromis sur le résultat (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*). Par ailleurs, le Groupe a poursuivi son travail sur l'explication des « modes éco » au sein des notices de certains produits, tels que les fers à repasser et centrales vapeur, afin de développer leur usage chez les consommateurs.

Modes de cuisson alternatifs

Dans certaines régions, notamment l'Afrique, l'Asie et l'Amérique du Sud, des modes de cuisson traditionnels utilisant la biomasse sont sources d'impacts négatifs à la fois sur le plan climatique du fait des émissions de GES associées et sur la santé des consommateurs et utilisateurs. Afin de réduire ces deux types d'impacts, le Groupe SEB participe depuis 2022 au plan *Clean Cooking Access for all by 2030* porté par l'ONU et plusieurs ONG. Ce projet porte sur le développement d'un produit spécifique (*Electrical Pressure Cooker* ultra-simplifié et financièrement accessible) et la mise en place d'une nouvelle approche de distribution qui aboutiront dans le futur au développement d'un nouveau modèle d'affaires pour le Groupe.

En 2025, le projet pilote initié au Kenya en 2023 a connu plusieurs développements majeurs. Notre partenaire principal au Kenya a sécurisé un contrat de 100 000 pièces d'EPC à distribuer sur 4 ans, notre offre produit s'est enrichie d'une plaque à induction qui a remporté un Global Leap Award pour sa performance énergétique et le projet a été étendu à la Tanzanie. Par ailleurs, nous nous sommes engagés officiellement auprès de SOLCO, une coalition d'acteurs agissant en faveur du *Clean Cooking* spécifiquement pour les populations réfugiées et déplacées en Afrique de l'Est et qui a pour but d'équiper 250 000 foyers en solution de cuisson propre d'ici à 2027. Notre communication digitale a été reprise par une agence basée au Kenya qui travaille à l'insertion professionnelle de personnes réfugiées par le numérique. Ce sont plus de 16 000 pièces qui ont été vendues en 2025, soit une augmentation de 100 % par rapport à 2024.

Pour l'année 2026, le Groupe prévoit d'accroître sa couverture en termes de populations ciblées via le développement de nouveaux partenariats et la poursuite de l'extension géographique au Ghana et au Nigeria, tout en poursuivant le travail sur l'offre produit afin de l'adapter encore davantage aux besoins locaux spécifiques.

Les ressources CAPEX et OPEX liées à nos pratiques de marketing responsables ne sont pas considérées comme significatives.

4.3.3.3.3 Cibles et indicateurs [S4-5]

Dans le cas des politiques et actions de marketing responsable le Groupe ne s'est pas fixé de cibles mais utilise des processus spécifiques pour assurer le suivi et définir un niveau d'ambition propre à chaque politique et action. Nous considérons que nos mesures sont efficaces pour aborder les impacts et opportunités liés à nos actions de marketing responsable.

4.3.4 Note méthodologique – Informations sociales

Périmètre de consolidation : principes généraux

Les données sociales sont consolidées pour toutes les filiales du Groupe SEB dans le monde.

Les sociétés nouvellement intégrées sont prises en considération via un *reporting* spécifique ad hoc dans d'autres systèmes et sont intégrées progressivement dans les systèmes Corporate sous une certaine temporalité (en moyenne deux ans).

Sauf mention contraire dans la note méthodologique ci-dessous, ces principes généraux s'appliqueront.

4.3.4.1 Indicateurs concernant le personnel

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation représente 96,8 % du total des effectifs.

Précisions méthodologiques

Les données consolidées sont saisies par les équipes RH locales dans le système SAP P97, puis contrôlées par le service SIRH au niveau corporate afin de garantir leur qualité. Une interface entre SAP P97 et Qlik Sense permet d'exporter ces données en fin de mois pour les besoins de *reporting* mensuels, trimestriels et annuels.

Concernant Supor China et Supor Vietnam, en raison de la législation chinoise (loi PIPL), qui interdit la transmission de données nominatives pour les sociétés cotées en Chine, les données consolidées sont transmises chaque mois par les équipes RH locales.

Pour les sociétés non consolidées, représentant un effectif total de 1 024 personnes, seules les données globales d'effectifs sont communiquées par les filiales. Cela concerne Coffee Techno, GS Maroc, STOREBOUND, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Forge Adour et Sofilac.

Les effectifs salariés, ayant un contrat de travail (CDI, CDD, alternants) avec une société du Groupe au dernier jour calendaire de l'année, sont reportés en nombre de personnes (*headcount*). Les effectifs Intérimaires sont reportés en nombre d'ETP.

Les embauches et les sorties de l'entreprise excluent tous les mouvements inter-sociétés ou inter-sites du Groupe.

Dans le calcul du taux de rotation du personnel, les chiffres relatifs aux effectifs et aux sorties ne couvrent que les salariés en contrat permanent (CDI), à l'exclusion des sociétés non consolidées. Les départs comprennent ceux dont le dernier jour de travail tombe le 31 décembre.

La formule de calcul du taux de rotation du personnel retenue en 2023 et celle retenue en 2024 conformément à la CSRD ne sont pas comparables : en 2023, seules les démissions de salariés en CDI étaient prises en compte, alors qu'en 2024, toutes les sorties de salariés en CDI (démission, retraite, ruptures conventionnelles, licenciement...) sont prises en compte. De la même manière les dénominateurs différents : en 2023 il s'agissait de la moyenne des salariés en CDI sur l'année, en 2024, il s'agit du nombre total de salariés en CDI au dernier jour calendaire de l'année N-1. Le Groupe a choisi de ne retenir uniquement les salariés en CDI (contrats permanents) car cela permet d'obtenir une mesure plus fidèle de la stabilité et de la rétention de ses employés permanents, ce qui est crucial pour évaluer la santé organisationnelle et la satisfaction au travail.

4.3.4.2 Indicateurs liés au dialogue et à la couverture sociale

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du taux de couverture par des conventions collectives est mondial.

Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,61 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de conventions collectives). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à celui communiqué.

Précisions méthodologiques

La définition retenue de la convention collective est celle de l'Organisation internationale du travail qui a été communiquée à chaque filiale hors France, à savoir :

« Tous les accords écrits concernant les conditions de travail et les conditions d'emploi conclus entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations représentatives des travailleurs, ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs dûment élus et autorisés par eux conformément aux lois et règlements nationaux, d'autre part. »

Un *reporting* a été diffusé aux responsables RH de l'ensemble des zones géographiques du Groupe afin de recueillir la donnée par entité. La consolidation a ensuite été effectuée au niveau central.

4.3.4.3 Indicateurs liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]

4.3.4.3.1 Congé familial

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du taux de couverture par des conventions collectives est mondial.

Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,19 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de congés familiaux). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à celui communiqué.

Précisions méthodologiques

Les explications données par l'Annexe 1 complétant la Directive européenne 2013/34/UE ont été communiquées à chaque filiale hors France, à savoir :

« Les congés liés à la famille comprennent le congé de maternité, le congé de paternité, le congé parental et le congé pour aidants familiaux disponibles en vertu de la législation nationale ou des accords collectifs.

Aux fins de cette norme, ces concepts sont définis comme suit :

a) congé de maternité (également appelé congé de grossesse) : congé protégé par l'emploi pour les femmes employées autour du moment de l'accouchement (ou, dans certains pays, de l'adoption) ;

b) congé de paternité : congé de travail pour les pères ou, lorsque et dans la mesure où cela est reconnu par la législation nationale, pour les seconds parents équivalents, à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant afin de fournir des soins ;

c) congé parental : congé de travail pour les parents en raison de la naissance ou de l'adoption d'un enfant pour s'occuper de cet enfant, tel que défini par chaque État membre ;

d) congé pour aidants familiaux : congé de travail pour les travailleurs afin de fournir des soins personnels ou un soutien à un parent, ou à une personne vivant dans le même foyer, ayant besoin de soins ou de soutien importants pour une raison médicale grave, tel que défini par chaque État membre.

En ce qui concerne le paragraphe 93 (a), les employés ayant droit à un congé lié à la famille sont ceux qui sont couverts par des règlements, des politiques organisationnelles, des accords, des contrats ou des accords collectifs de négociation qui contiennent des droits à des congés liés à la famille et qui ont déclaré leur droit à l'entreprise ou dont l'entreprise est consciente du droit (Exigence de divulgation S1-15 – AR 98 et 99). »

Dans le même temps, a été diffusée une demande aux responsables des ressources humaines de l'ensemble des zones géographiques du Groupe afin de recueillir la donnée par entité. La consolidation a ensuite été effectuée au niveau central.

4.3.4.4 Indicateurs liés à la santé et sécurité [S1-14]

Périmètre de consolidation

En dehors des dernières acquisitions (Forge Adour, Lacanche et Charvet), l'ensemble des sites est inclus dans le périmètre de *reporting* (sites industriels, sites logistiques, sites tertiaires). Le périmètre couvert est supérieur à 95 % des salariés.

Le Groupe dispose d'un programme sur la mise en œuvre ISO 45000, 14001 et 9001 lorsque les entités ne sont pas certifiées. L'intégration des données santé-sécurité au sein du *reporting* global du Groupe ne se fait que lorsque les entités ont obtenu leur certification ISO 45001.

Les données reportées prennent également en compte les intérimaires à l'exception du taux de couverture des effectifs par un système de management de la santé sécurité qui bénéficie d'une disposition transitoire.

Les accidents de trajet sont exclus du *reporting* (par différence aux accidents de missions).

Précisions méthodologiques

Définitions des indicateurs

- Nombre d'accidents du travail mortels = FAT (*Fatalities*) = Nombre d'accidents de travail provoquant le décès d'une personne, indépendamment du temps écoulé entre la blessure et le décès ;
- Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI – *Lost Time Injuries*) = Accident de travail entraînant une blessure physique ayant pour conséquence un nombre de jours d'arrêt de travail ;

KPIs

- *Lost Time Injury Rate* (LTIR) = Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT)*1 000 000/Total d'heures travaillées ;
- *Frequency rate* 2 (TF2) = Nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT +WLI)*1 000 000/ Total d'heures travaillées ;

Les autres KPIs et PPIs (Ergonomie ou VCS par exemple) font l'objet d'une note explicative (Définition, objectif, mode de calcul) adressée chaque début d'année à l'ensemble de parties intéressées.

Maladies professionnelles

Concernant les **maladies professionnelles**, une limite a été identifiée dans la comptabilisation à l'échelle mondiale. En effet, certaines législations recommandent le secret médical (en Allemagne par exemple), et le chiffre est donc non disponible et considéré comme nul pour ces cas particuliers.

4.3.4.5 Indicateurs liés à la diversité, l'équité et l'inclusion et indicateurs liés aux écarts de rémunération [S1-9], [S1-12], [S1-13], [S1-16]

4.3.4.5.1 Postes clés

Périmètre de consolidation

Le nombre de femmes aux postes clés se base sur un périmètre Groupe définissant les postes clés, incluant :

- toutes les fonctions du COMEX, à l'exception du Directeur Général ;
- tous les postes de *senior managers* des grades 1+ et 1 ;
- la majorité des postes de *senior managers* de grade 2 ;
- certains managers sélectionnés dans le grade 3 :
- les postes de *General Manager* (GM) Marché des grades 3 et supérieurs (hors *country managers*) ;
- les postes de Directeurs de sites industriels des grades 3 et supérieurs ;
- tout autre poste potentiellement « critique » dans le grade 3.

4.3.4.5.2 Écart de rémunération entre femmes et hommes

Périmètre de consolidation

En dehors des dernières acquisitions (Krampouz, Forge Adour, Sofilac, La Brigade de Buyer), l'ensemble des sites est inclus dans le périmètre de *reporting* (sites industriels, sites logistiques, sites tertiaires). Le périmètre couvert est supérieur à 95 % des salariés.

Le Groupe a par ailleurs réalisé un focus sur les quatre principaux pays du Groupe afin de fournir des données plus pertinentes que l'écart consolidé sur l'ensemble du Groupe.

Précisions méthodologiques

Seules les données relatives aux salaires de base ont été prises en compte, en raison de l'absence de disponibilité centralisée des données portant sur l'ensemble des éléments de rémunération. En 2026 le Groupe travaillera à la disponibilité des éléments de rémunération globaux sur ses principales géographies pour calculer un indicateur au plus près des exigences règlementaires.

La donnée de salaire de base est néanmoins considérée comme la plus pertinente du fait que, pour les cadres éligibles aux bonus, les règles de taux de bonus sont les mêmes par grade et par pays. Quant aux populations sans bonus (notamment en production), certaines primes de postes ou d'équipes sont liées aux contraintes (travail de nuit, travaux plus pénibles). Les données ont été également analysées par grade (classification interne construite sur la méthodologie de Mercer) et ont donné lieu à la comparaison de la moyenne des salaires des hommes vs. la moyenne des salaires des femmes pour un niveau donné. Ces choix permettent de garantir une meilleure comparabilité des informations.

Les données non significatives statistiquement (panel inférieur à cinq titulaires par genre Homme et Femme) ont été exclues de l'analyse. Les analyses reposent donc sur un minimum de 10 personnes pour mesurer les écarts de rémunération par grade sur le salaire de base.

4.3.4.5.3 Ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée et la rémunération annuelle médiane de tous les salariés

Périmètre de consolidation

Le Groupe communique pour cette seconde année sur les trois principaux pays en terme d'effectifs que sont la France (en dehors des récentes acquisitions), la Chine (Supor) et l'Allemagne. Il est actuellement impossible d'identifier la rémunération médiane du groupe compte tenu d'une part des règlementations en vigueur sur le partage des données personnelles en Chine (Supor) et d'autre part l'absence à ce jour de centralisation de toutes les données de paie du groupe (la seule donnée disponible pour tout le groupe hors Supor est le salaire de base).

Pour 2026, dans la limite des obligations légales (Chine), le groupe consolidera les données de paie sur un périmètre plus large.

Précisions méthodologiques

Les données ont été analysées par pays.

Pour chaque pays, un ratio entre le plus haut salaire du Groupe (rémunération brute totale) et le salaire médian a été calculé. Tous les pays du périmètre analysé ont été traité de la même manière.

Pour le plus haut salaire, les données de salaire fixe, variable et valorisation des plans de LTI ont été retenues. Les salaires médians ont été calculés sur les données de salaires bruts intégrants fixes et variables. Les contrats d'alternance et de stage ainsi que les salariés dont l'ETP annuel en 2025 était inférieur à 0,95 ont été exclus de l'analyse.

4.3.4.5.4 Indicateurs liés aux salaires décents

Salaires décents [S1-10]

Périmètre de consolidation

Le périmètre couvert par l'analyse comprend :

- les pays de la zone EEE, pour lesquels la comparaison est faite par rapport au salaire minimum légal - ce qui constitue une approche conforme aux exigences de la CSRD ;
- hors zone EEE, les pays avec une présence industrielle du Groupe ou un contexte géopolitique difficile (Chine, Brésil, Colombie, Vietnam, Suisse et Ukraine). Sur cette zone, la comparaison est faite par rapport au salaire décent tel qu'extrait de FairWage© Network.

Le périmètre couvert par l'analyse représente 80 % des effectifs du Groupe. Les contrats d'alternance et de stage ont été exclu de l'analyse. Cette étude sera étendue à l'ensemble du groupe lorsque nous aurons une vision exhaustive sur l'ensemble des éléments de rémunération fixe garantie dans chaque pays : ce travail va être réalisé en 2026 à minima dans les pays où le groupe a une présence industrielle forte.

Précisions méthodologiques

Les données sont extraites des rapports de FairWage© Network sur 200 pays et 3 500 villes à travers le monde. La version de leurs données datée d'octobre 2025 est celle qui est utilisée.

Les éléments retenus pour la comparaison sont les données moyennes analysées au plus près de la réalité géographique lorsque la donnée est disponible (par ville, à défaut sur la région ou province en Chine, à défaut sur la moyenne du pays).

L'analyse repose sur l'hypothèse d'une famille standard composée de deux adultes avec enfant(s), conformément aux conventions généralement retenues dans les comparaisons internationales, en tenant compte de spécificités nationales notamment du taux d'emploi du pays pour le couple, lequel est rapporté au salaire du salarié afin de refléter les conditions économiques effectives.

L'analyse a été faîte uniquement sur le salaire de base, les autres éléments de rémunération fixe garantis n'étant pas disponible à ce jour.

4.3.4.6 Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences [S1-13]

4.3.4.6.1 Pourcentage de salariés ayant participé à un examen régulier de leurs performances et de l'évolution de leur carrière

Périmètre de consolidation

Le Groupe SEB publie le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière.

Les collaborateurs inclus dans cette revue répondent aux critères suivants :

- CDI ou équivalent (équivalent : contrat pérenne dans le cas ou certain pays n'ont l'usage que de contrat à durée déterminée renouvelé) ;
- salariés connectés : qui ont accès à un ordinateur pour permettre la préparation et revue puis conclusion ;
- arrivée après le 15 octobre de l'année passée : l'entretien annuel démarrant le 15 janvier, ne sont pas revue les nouveaux arrivants. Ces derniers ont à disposition un formulaire de fixation d'objectifs pour leur revue future ;
- actif : il faut que le collaborateur soit présent pour sa revue. En cas de d'absence (ex. : maladie de longue durée, congé maternité), un formulaire « hors campagne » est mis à disposition pour permettre leur revue à leur retour pendant l'année.

Les collaborateurs non inclus dans ce chiffre sont :

- les collaborateurs n'ayant pas facilement accès à un ordinateur (ex. : sur les sites de production, ouvrier) ;
- les collaborateurs étant en cours d'intégration dans l'organisation (arrivée après le 15/10/N-1) ;
- les collaborateurs dont la société de rattachement est en cours d'intégration dans l'organisation (nouvelles acquisitions, ex. : Forge Adour) ;
- les collaborateurs dont la société de rattachement est en cours d'intégration dans le système SAP & processus RH (sociétés intégrées récemment après le processus d'acquisition, ex. : SEB Pro NA, Wilbur Curtis) ;
- les collaborateurs dont la société est en cours d'intégration longue compte tenu d'un processus plus long, de sa taille, etc. (ex. : WMF) ;
- les collaborateurs dont les données ne peuvent être accessibles en termes de partage des informations (ex. : Supor) ;
- les collaborateurs en contrat temporaire (hors CDI ou équivalent).

Les collaborateurs non inclus dans ce chiffre et n'ayant pas facilement accès à un ordinateur sont :

- suivis avec la mise à disposition d'un formulaire papier servant de support à leur entretien. Cette donnée n'est pas traçable à ce jour.

Les collaborateurs faisant partie de la société Supor sont :

- suivis et revus lors d'un processus interne à Supor. Ces données ne sont pas transmises à ce jour.

Les collaborateurs dont la société est en cours d'intégration longue sont :

- suivis et revus lors d'un processus interne, ces données ne sont pas transmises à ce jour. Toutefois, leur intégration dans nos processus interne Groupe SEB et leur inclusion dans ces chiffres est prévue pour 2026.

Les collaborateurs en contrat temporaire :

- ne sont pas suivis.

Précisions méthodologiques

Ce chiffre comprend les collaborateurs ayant complété en ligne le formulaire prévu à cet effet et permettant l'extraction de ces chiffres (ayant a minima conclu leur EAA suite à leur revue avec leur N+1).

4.3.4.6.2 Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation concerne l'ensemble des filiales dans le monde ayant accès à l'outil Igrow. Les données de la filiale Supor sont récupérées à côté car non consolidées dans Igrow.

La consolidation de deux périmètres représente > 95 % des salariés du Groupe.

Précisions méthodologiques

Somme des heures de formation des salariés actifs/effectifs RH au 31 décembre.

4.4 Informations en matière de gouvernance

4.4.1 Conduite des affaires [G1]

4.4.1.1 Rappel des risques matériels

L'analyse de double matérialité menée par le Groupe SEB a permis d'identifier deux risques matériels liés et un impact négatif potentiel à deux enjeux de durabilité relatifs à la conduite des affaires : la protection des lanceurs d'alerte d'une part et la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin d'autre part. Concernant le droit de la concurrence en lien avec l'éthique des affaires, qui n'a pas été identifié comme un enjeu matériel, et plus particulièrement le litige en cours, se référer à la note 21 des états financiers consolidés.

Les critères retenus pour déterminer les impacts matériels, risques et opportunités en lien avec la conduite des affaires, tels que la localisation géographique, les secteurs d'activité concernés et la nature des transactions effectuées sont décrits à dans la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.3 *Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [SBM-3].*

Impacts négatifs	Risques
PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE	
	Risque de non-conformité et/ou risque d'insuffisance de sa politique de protection des lanceurs d'alerte. voir 4.4.1.3 *Protection des lanceurs d'alerte*
CORRUPTION ET VERSEMENT DE POTS-DE-VIN	
Impact négatif potentiel entrainé par d'éventuels cas de corruption liés notamment à l'empreinte géographique des fournisseurs du Groupe.	Risques d'infractions aux lois antitrust et/ou de corruption qui pourraient entraîner des amendes potentielles pour non-conformité et des actions en justice significatives. voir 4.4.1.4 *Risques de corruption*

La présente section du Rapport de durabilité concerne la gestion de ces deux risques par le Groupe. Pour la description de l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels identifiés par l'analyse de double matérialité, se référer à la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.3 *Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [*SBM-3].

Le rôle des organes administratifs du Groupe sur les sujets de durabilité est décrite à la section *ESRS 2 Informations Générales – 4.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-1].*

4.4.1.2 Le Code éthique, socle commun [G1-1]

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

Au cours de la dernière décennie, le Groupe SEB a plus que doublé de taille, acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte près de 32 000 salariés dans le monde, dont plus de la moitié hors d'Europe. Dans un contexte d'évolution aussi rapide, une culture commune et le partage d'un même socle de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique. À cette fin, le Groupe SEB a, depuis 2012, structuré et formalisé sa politique et ses valeurs dans un Code éthique.

Le Code éthique constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il aborde 18 thématiques clés, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement et le mécanisme d'alerte. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur et facilite une approche transversale des grands enjeux de durabilité.

Les principes énoncés par le Code éthique sont valables pour l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale ainsi qu'aux différents groupes-clés de parties prenantes affectées. La relation avec ces dernières ainsi que les normes internationales applicables en la matière sont décrites dans les sections pertinentes du présent état de durabilité :

- personnel de l'entreprise : 4.3.1.2 *Respect des droits humains* (ESRS S1) ;
- travailleurs de la chaîne de valeur et fournisseurs : 4.3.2.2. *Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur* (ESRS S2) ;
- consommateurs et utilisateurs finaux : 4.3.3.1 *Présentation générale des consommateurs et utilisateurs finaux* (ESRS S4).

Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, le Code éthique est diffusé à l'ensemble du personnel dans le monde ainsi qu'aux parties prenantes concernées notamment sur l'intranet des entités et via le site web institutionnel.

La Direction du Développement Durable et la Direction Conformité Groupe ont la charge du contenu du Code éthique du Groupe et s'assurent de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Ses principes sont inclus dans le Manuel de contrôle interne dans le cadre de la vérification de la conformité éthique des filiales par les équipes de l'audit interne.

Depuis 2018, le Groupe déploie un programme de formation obligatoire au Code éthique, destiné à sensibiliser les collaborateurs aux principes éthiques et à la conduite à adopter face aux dilemmes éthiques, au travers de modules en ligne et de formations en présentiel pour les salariés non connectés. À fin 2025, plus de 80 % des salariés connectés avaient suivi la formation en ligne, disponible en dix langues sur la plateforme RH iGrow@SEB. Des informations complémentaires sur ce dispositif sont présentées au chapitre 4.3.1.5.2 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de droits humains* .

4.4.1.3 La protection des lanceurs d'alerte comme gage du respect des valeurs du Groupe [G1-1]

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique et du Code de conduite anticorruption (voir section 4.4.1.4.1 *Politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption*), le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte et une procédure d'alerte. Ce dispositif d'alerte respecte les obligations légales de loi Sapin II (article 17) et de la loi Waserman, qui garantissent la protection de l'identité des lanceurs d'alerte et interdisent les représailles. L'objectif est de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir et d'être protégée face à une situation contraire aux principes desdits Codes.

Le dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte vise à recevoir les signalements et assurer leur traitement. Toute alerte est traitée systématiquement avec rigueur et donne lieu à des investigations si nécessaire. La protection des lanceurs d'alerte est notamment assurée par la possibilité de faire des signalements de façon anonyme.

En 2024, le Groupe a remplacé l'adresse électronique dédiée au dispositif par une plateforme en ligne externe, « *Speak'up* », communiquée notamment dans les supports de formation internes, l'intranet du Groupe et de ses entités, et le site web institutionnel.

Au-delà de cette démarche Groupe, certaines entités ont mis en place des lignes d'alerte dédiées à leur zone, c'est notamment le cas pour la Russie ou la Chine.

Le Groupe traite de façon systématique et avec rigueur toutes les alertes internes, qui sont analysées et font l'objet d'un suivi, et diligente des audits si nécessaire.

	2025	2024	2023
Nombre d'alertes remontées	52	13	55
Pourcentage d'alertes traitées	100%	100%	100%
Nombre d'alertes avérées	10	3	Non communiqué

En 2025, 52 alertes, avérées et non avérées ont été remontées via le dispositif d'alerte interne. Sur ces 52 alertes, 10 incidents de discrimination et de harcèlement ont été avérés constituant des cas de non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. Des actions ont été mises en place, à savoir, des sanctions disciplinaires et une communication a été renforcée pour réaffirmer l'importance de la remontée des incidents, qui ne peuvent être tolérés.

La procédure d'alerte

La procédure d'alerte précise quant à elle les différentes étapes à suivre pour exercer le droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Elle est disponible sur la plateforme ainsi que sur l'intranet.

Formation

Un programme de formation consacré à la procédure d'alerte a été délivré à l'ensemble des contacts éthiques du Groupe SEB (environ 40 personnes) , qui sont amenés à traiter les alertes rattachées à leur périmètre. Chaque contact éthique n'a accès qu'aux alertes de son périmètre d'activité. Seuls le Responsable Conformité Groupe et le Directeur Audit ont une vision centralisée des alertes.

4.4.1.4 Une vigilance constante à l'égard des risques de corruption et de pots-de-vin

Les activités du Groupe dans près de 150 pays incluent des opérations de production, de distribution et de vente. Elles impliquent des contacts avec de nombreux fournisseurs et clients et une exposition auprès d'agents publics et privés. Tout fait de corruption avérée pourrait entraîner des conséquences significatives sur le Groupe sur le plan financier (condamnations ou amendes) et réputationnel.

4.4.1.4.1 Politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption [G1-1]

Depuis 2013, la thématique de la corruption est intégrée dans le Code éthique mondial. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. La politique de lutte contre la corruption du Groupe vise à prévenir et à détecter les incidences de corruption dans ses activités.

Cette politique est placée sous la responsabilité de la Conformité Groupe.

Code de conduite anticorruption

En complément du Code éthique, la politique est formalisée par l'adoption d'un Code de conduite anticorruption établi sur la base de la cartographie des risques de corruption du Groupe et destiné à guider les décisions et comportements de :

- l'ensemble du personnel dans l'exercice de ses fonctions en cas de situation qui paraît présenter un risque lié à la corruption ou au trafic d'influence ; et
- tous les tiers avec lesquels le Groupe SEB entretient ou engage des relations.

Ce code de conduite est disponible sur l'intranet et le site web institutionnel du Groupe.

Conformément à la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, le risque de corruption fait l'objet d'un traitement particulier. Le Code de conduite anti-corruption s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- la Convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe, adoptée le 4 novembre 1999 ;
- le principe 10 du Pacte mondial de l'ONU ;
- le principe 7 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Les fonctions à risque ont été identifiées à travers la cartographie des risques de corruption, il s'agit essentiellement des fonctions entretenant des contacts réguliers avec des tiers, des membres des Comités de direction et populations les plus exposées telles que les membres du COMEX, équipes de Directions locales et régionales, les Directeurs et managers des fonctions, Achats, Commerce, Finance, ainsi que certains managers fonctionnels, douane. La dernière mise à jour de cette cartographie date de 2024.

4.4.1.4.2 Prévention et détection de la corruption et les pots-de-vin [G1-3]

Le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne.

La diffusion du Code de conduite anticorruption s'accompagne de différentes procédures de prévention et de détection, notamment une politique cadeau, une politique conflit d'intérêts, un processus d'audit, et des campagnes de formation et de sensibilisation.

Ces procédures mises en place par le Groupe en matière de lutte contre la fraude et la corruption sont examinées chaque année par le Comité d'audit & Conformité. Depuis 2021, une réunion supplémentaire sur les résultats du contrôle interne comprenant le sujet de la lutte contre la corruption est ajoutée dans le calendrier annuel des réunions de ce Comité.

Cartographie des risques de corruption

Le Code de conduite anticorruption a été établi à partir de la cartographie des risques de corruption du Groupe, destinée à identifier les scénarios de risques majeurs et à en apprécier le niveau d'exposition.

La cartographie est réalisée à partir d'une analyse approfondie des processus, menée au travers d'entretiens visant à identifier les scénarios de risques, ainsi que sur une évaluation détaillée des risques bruts et nets et des plans d'actions associés.

La cartographie des risques fait l'objet de mises à jour régulières, déclenchées en fonction des évolutions significatives des activités, de l'environnement externe, de l'organisation ou de tout événement susceptible d'avoir un impact sur les scénarios de risques. La dernière mise à jour date de 2024.

Procédures anti-corruption

En 2023, le contrôle des risques de corruption a été renforcé par la Responsable Conformité Groupe conformément aux exigences de la loi Sapin II.

En complément des contrôles réalisés sur les fournisseurs, le dispositif a été renforcé en 2024 via le déploiement d'un nouvel outil dédié.

Audits des entités du Groupe

La conformité éthique et anticorruption des entités du Groupe est évaluée au moyen de dispositifs d'audit structurés, intégrant notamment les travaux de l'audit interne.

L'audit interne du Groupe est une fonction indépendante des entités auditées, garantissant l'objectivité et l'impartialité des évaluations réalisées. Il contribue à l'identification, à l'évaluation et au suivi des principaux risques de corruption et de non-conformité, en particulier au regard des processus opérationnels sensibles.

Compte tenu du contexte économique et géographique dans lequel opèrent les filiales du Groupe, les risques de corruption identifiés comme prioritaires concernent.

Les processus d'achats, exposés notamment au risque de corruption passive (corruption d'acheteurs) ;Les processus de vente, exposés au risque de corruption active, notamment vis-à-vis d'employés de clients.

Ces risques font l'objet de procédures, contrôles internes et dispositifs de prévention spécifiques, dont l'effectivité est régulièrement vérifiée dans le cadre des audits et des évaluations des tiers.

Screening et évaluation des tiers fournisseurs

Dans le cadre de sa démarche de conformité, le Service Achats du Groupe est responsable depuis 2024 d'un processus renforcé et structuré de mesures d'évaluations et de contrôles des risques de corruption, couvrant 100 % des fournisseurs relevant des périmètres :

- achats directs ;
- achats indirects ;
- produits finis ;

à l'exclusion de l'entité SUPOR, qui dispose d'un dispositif spécifique.

Screening des fournisseurs lors des appels d'offres

Depuis l'été 2024, tout fournisseur sélectionné dans le cadre d'un appel d'offres faire l'objet d'un contrôle préalable de conformité à l'aide d'un outil dédié.

En cas de risque avéré et non susceptible d'être atténué, le fournisseur est exclu du processus d'appel d'offres.

Évaluation des fournisseurs actifs – approche en deux niveaux

Depuis 2024, les fournisseurs actifs font l'objet d'un dispositif d'évaluation reposant sur deux niveaux successifs :

- Niveau 1 – Évaluation interne généralisée :

  Un outil interne permet d'évaluer 100 % des fournisseurs actifs (environ 25 000 fournisseurs) et de les classer selon trois niveaux de risque :

  - faible,
  - moyen,
  - élevé.

  Les fournisseurs classés en risque faible ne font pas l'objet d'analyses complémentaires. En revanche, les fournisseurs classés en risque moyen ou élevé sont soumis à une évaluation renforcée déployée suivant un plan pluriannuel.
- Niveau 2 – Screening approfondi via un outil externe :

  Les fournisseurs identifiés comme présentant un risque moyen ou élevé sont analysés de manière approfondie à l'aide d'un outil externe spécialisé, reposant sur des sources de données étendues et documentées.

Résultats des vagues de déploiement en 2025

Sur 3 086 fournisseurs évalués en 2025 :

- 1 850 fournisseurs ont été classés en risque faible et n'ont nécessité aucune action complémentaire ;
- 1 184 fournisseurs ont été identifiés en risque moyen ou élevé et ont fait l'objet d'une *due diligence* approfondie ;
- 22 fournisseurs ont fait l'objet d'une demande de plan de remédiation ;
- 1 fournisseur n'a pas été invité à poursuivre un appel d'offres à la suite de l'identification d'impacts avérés non conforme à notre Code éthique.

Cas spécifique de Supor

Pour l'entité Supor, un processus de contrôle des tiers distinct est déployé, reposant également sur une approche en deux étapes :

- une première évaluation visant à identifier les tiers présentant les niveaux de risque les plus élevés pour l'entité ;
- une analyse approfondie de ces tiers via un outil dédié propre à Supor.

En 2025, 408 tiers ont été évalués dans ce cadre.

Screening et évaluation des tiers clients

S'agissant des clients, le Groupe applique une approche fondée sur les risques corruption et aux expositions identifiées.

Selon ces risques et expositions, les clients sont classifiés en trois de niveaux de risque :

- Level 1 : risque faible ;
- Level 2 : risque modéré ;
- Level 3 : risque fort.

Ces clients sont ensuite analysés de manière approfondie à l'aide d'un outil externe spécialisé, reposant sur des sources de données étendues et documentées.

Résultats de la phase de déploiement en 2025

Une première phase de déploiement a été lancée en septembre 2025 regroupant 1 803 distributeurs et clients :

- 1 114 ont été évalués comme niveau de risque faible, ne nécessitant aucune autre action ou *due diligence* ;
- 519 ont été analysés en risque moyen ou élevé pour lesquels une *due diligence* et plan d'action/mitigation individuel a été clôturé ;
- 4 ont été rejetés et font l'objet d'un plan de désengagement pour cause de faillite, liquidation judiciaire ou dissolution ;
- 25 nouveaux clients ont fait l'objet d'une *due diligence*.

À partir de janvier 2026, tous les nouveaux clients considérés comme risqués doivent être évalués dans l'outil externe spécialisé.

Procédure de suivi et d'arbitrage

Pour l'ensemble des tiers (fournisseurs et clients) les risques identifiés font systématiquement l'objet :

- d'un plan de mitigation ou de remédiation défini avec le tiers ; et/ou
- d'un suivi sous gouvernance spécifique, associant la Direction concernée et la Direction Compliance du Groupe.

Le Comité Conformité Groupe peut être consulté pour prendre une décision.

Programmes de formation dédiés à la prévention et à la détection des cas de corruption

Une campagne de sensibilisation de l'ensemble du personnel aux risques de corruption et conflit d'intérêts a eu lieu en 2022. Ce programme de formation en ligne, obligatoire, illustre de manière concrète les risques auxquels tout salarié peut être exposé et indique les premiers réflexes à avoir en cas de soupçon ou de cas avéré d'acte de corruption ou de non-respect aux règles à appliquer en cas de conflit d'intérêts. Tous les trois ans, un module « *Refresher* » est adressé aux salariés pour s'assurer d'une mise à niveau régulière de la maîtrise des sujets en lien avec la conformité. La prochaîne campagne est prévue en 2026 avec un objectif de couverture de 95% à la fin de l'année.

Les risques de corruption font également partie du programme de formation Conformité adressé à tous les nouveaux entrants connectés au cours des six premiers mois dans l'organisation à travers un dispositif d'intégration digital. Ce programme, obligatoire, intègre notamment les modules Code éthique, protection des données personnelles, anticorruption, antitrust.

En octobre 2023, le Groupe a étendu ses actions de formation autour de la lutte contre la corruption avec des formations avancées à destination des populations les plus exposées à ce risque. Il s'agit essentiellement des fonctions entretenant des contacts réguliers avec des tiers, des membres des Comités de direction et populations les plus exposées telles que les membres du COMEX, équipes de Directions locales, les Directeurs et managers des fonctions, Achats, Commerce, Finance, Marketing et Communication...).

Mis en œuvre à travers le monde, soit en présentiel, soit à distance, mais toujours en présence d'un formateur, ce parcours approfondi vise les cadres dirigeants du Groupe, notamment son Comité exécutif dont les membres ont été les premiers bénéficiaires. Cette formation s'est déroulée en trois ans sur la période 2023-2025 pour les managers de grade 1 à 4 et est suivie par 300 à 400 salariés chaque année.

Les populations concernées sont les personnes ayant le pouvoir d'engager le Groupe (COMEX, VPs, Achats, Fonctions Commerciales, Département M&A, ...)

Le taux d'atteinte de formation sur la campagne 2023-2025 est de 82 % à fin 2025.

4.4.1.4.3 Cas de corruption ou de versements de pots-de-vin [G1-4]

En 2025, aucune condamnation ni versement d'amende constatée pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption.

L'entreprise inclut dans sa publication toute action entreprise pour remédier au non-respect de procédures et de normes en matière de lutte contre la corruption et les actes de corruption. À noter qu'aucun écart n'a été constaté sur l'année 2025, d'où l'absence de communication spécifique sur d'éventuels plans de remédiation.

4.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de la société SEB S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale de la société SEB S.A.,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de la société SEB S.A. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre « 4. Rapport de durabilité » du document d'enregistrement universel (ci-après « l'État de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, la société SEB S.A. est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de la société SEB S.A. sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque la société SEB S.A. y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'État de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par la société SEB S.A. au sein de son État de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de la société SEB S.A., notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par la société SEB S.A. en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées au sein de l'État de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Par ailleurs, les informations comparatives relatives à l'année 2023 n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L821-54 du code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés au sein de l'État de durabilité.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par la société SEB S.A. lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité au sein de l'État de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations relatives à la manière dont la société SEB S.A met à jour son analyse de DMA sont mentionnées à la 4.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités » de l'État de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- du processus d'établissement de la DMA et le cas échéant des procédures de contrôle interne mis en place par la société SEB S.A. au cours de l'exercice.
- des analyses menées par la société SEB S.A., en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de révision significative du processus de DMA. Ceux-ci incluent notamment un benchmark avec les pairs et les évolutions des intérêts et points de vue des parties prenantes.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par la société SEB S.A. ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par la société SEB S.A. au regard de notre connaissance de la société SEB S.A. / des faits et circonstances propres à la société SEB S.A. ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par la société SEB S.A. ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) au regard de notre connaissance de la société SEB S.A. / des faits et circonstances propres à la société SEB S.A. ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note 4.1.4 « Gestion des impacts, risques et opportunités du rapport de l'l'État de durabilité ».

Conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'État de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par la société SEB S.A. relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations suivantes figurant dans l'État de durabilité *:*

- les limites de collecte auxquelles la société SEB S.A. a continué d'être confrontée et aux perspectives de progrès attendues relatives aux indicateurs de rémunération précisées en section 4.3.4.5.3 « Ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée et la rémunération annuelle médiane de tous les salariés » ;
- les limites opérationnelles auxquelles la société SEB S.A. a continué d'être confrontée pour la fiabilisation et la consolidation, au niveau du Groupe, des informations relatives à la réparabilité, le recyclage des produits et l'éco-packaging précisées en section 4.2.4.4 « Indicateurs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-4], [E5-5], [E5-6] ».

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section 4.2.1 « Changement climatique » de l'État de durabilité et celles au titre de la pollution dans la section 4.2.2 « Pollutions » (ESRS E2) de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre de ESRS E1, nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction « climat », nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par la société SEB S.A. couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique et énergies renouvelables ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 4.2.1 « Changement climatique » de l'Etat de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de la société SEB S.A..
- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :
  - Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société SEB S.A. visant à la conformité des informations publiées ;
  - Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
  - Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par la société SEB S.A. pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
  - Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
    - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
    - Le processus de collecte d'informations,
    - Le respect des critères du GHG Protocol
  - Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
  - Nous nous sommes entretenus avec la direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
  - Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles la société SEB S.A. a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - Par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
  - Nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre de l'ESRS E2, nos diligences ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société SEB S.A. visant à la conformité des informations publiées ;
- Apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'identification de la liste des polluants sur lesquels la société SEB S.A. doit publier de l'information avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- Prendre connaissance, par entretien avec la Direction Développement Durable de la méthodologie d'acquisition des données et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces données ;
- Apprécier les informations qualitatives fournies en application des normes ESRS environnementales, entre autres, au regard des polluants prioritaires (PFAS).

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure dans la section 4.2.5 « Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB » de l'État de durabilité.

Nous avons apprécié, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de la société SEB S.A. sur le caractère non éligible de l'ensemble de ses activités au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.	DELOITTE & ASSOCIES
Sara RIGHENZI DE VILLERS	Nicolas BRUNETEAU

4.6 Plan de vigilance

Le Groupe SEB répond pour la huitième année consécutive à la loi n° 2017-399 du 28 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre par la rédaction de ce présent plan. La responsabilité sociale et sociétale étant une composante incontournable de la stratégie du Groupe depuis de longues années.

Ce plan présente les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, qui pourraient être liés à ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs. Il reprend les actions déjà ancrées dans les politiques du Groupe : Code éthique, politique santé et sécurité Charte des achats responsables...

Afin de permettre aux collaborateurs et parties prenantes externes de signaler, notamment, des atteintes graves aux personnes et à l'environnement, le Groupe dispose d'un mécanisme d'alerte.

Enfin, le plan fait l'objet d'un suivi dédié. En 2025, son suivi et son actualisation ont été coordonnés par la Direction du Développement Durable et la Direction Conformité. Cette coordination s'est faite avec les différents métiers de l'entreprise et chaque Direction a contribué à compléter et actualiser le plan.

Le Groupe SEB définit sa chaîne de valeur dans le Rapport de durabilité, section 4.1.3 *Stratégie et modèle d'affaires*.

4.6.1 Gestion des risques d'atteintes graves aux personnes et à l'environnement

Prévenir et gérer les risques liés à l'éthique et aux droits humains

Risques	
Égalité de traitement et d'opportunité	
Forte présence dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garantis.	Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents.
Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cela peut concerner les problématiques d'égalité de genre et d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, l'emploi et l'inclusion des personnes handicapées et la diversité.	
Respect des droits fondamentaux	
Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.	
Les fournisseurs du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque lié aux droits fondamentaux.	

Code Éthique

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU depuis 2003 et du Code de conduite de l'APPLiA [(1)].

Le Code éthique est traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel [(2)]. Il présente la procédure d'alerte permettant aux acteurs de la chaîne de valeur du Groupe de déclarer tous comportements, faits ou actions non éthiques.

Au-delà de l'unique application des lois en vigueur dans chaque pays, le Groupe SEB a mis en place les actions suivantes afin d'assurer le respect de son Code éthique par tous :

- programmes de formation ;
- audits de sites ;
- et dispositif d'alerte.

Pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique, une formation est déployée depuis 2018. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

Tous les trois ans, un *Compliance Refresher* est dispensé à l'ensemble des salariés connectés du Groupe.

Le Code Éthique est considéré comme une politique couvrant de manière transverse l'ensemble des impacts négatifs relatifs au personnel de l'entreprise. D'autres politiques et accords collectifs, telles que la politique de non-discrimination, la politique de santé et sécurité ou la politique de rémunération sont complémentaires.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).
(2) www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique.

Respect des Droits de l'Homme, partout et par tous

Intégré au Code éthique, mais aussi à la Charte des achats responsables, le respect des Droits de l'Homme est un engagement fort du Groupe, validé par la signature du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003. Le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Il s'appuie des outils d'autoévaluation (HRCA et CBSSC) qui couvre 100% des entités du Groupe.

Le Groupe est présent dans des pays identifiés comme étant à risque sous l'angle des droits de l'homme, y compris sur les thématiques du travail forcé ou du travail des enfants.

Le Groupe SEB a pris plusieurs engagements stratégiques en matière de droits humains et des droits du travail, notamment sur la lutte contre le travail forcé, le trafic d'êtres humains, le travail des enfants. Le Groupe demande à sa chaîne de valeur les mêmes règles qu'il s'impose via le Code Éthique en matière de droits humains et libertés fondamentales.

Travail forcé et travail des enfants

Dans son application, une vigilance particulière est portée à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, illustrée par les engagements détaillés dans le Code éthique à la rubrique « Conditions de travail » et qui s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- Conventions fondamentales de l'OIT n° 29 (travail forcé), n° 105 (abolition du travail forcé), n° 138 (âge minimum) et n° 182 (pires formes de travail des enfants) ;
- Principes 1, 2 et 5 du Code de Conduite du CECED ;
- Principes 1, 2, 4 et 5 du Pacte mondial de l'ONU ;
- Principe 5 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Ces engagements s'appliquent aux collaborateurs du Groupe mais aussi à ses fournisseurs et sont par ailleurs repris dans la Charte des achats responsables du Groupe, qui est alignée sur les normes internationales de travail.

Les grilles d'audit du référentiel WCA utilisé par le Groupe, viennent contrôler le respect des règles et principes internationaux relatifs au travail des enfants et travail forcé :

- concernant le travail des enfants, les sites n'emploient que des salariés âgés de 15 ans ou plus, conformément à la législation locale. Les documents prouvant l'âge des salariés sont examinés et conservés, et des examens médicaux sont proposés aux salariés mineurs, les frais étant pris en charge par le site ; les salariés mineurs (le cas échéant) sont enregistrés auprès du bureau administratif local ; Une formation en santé et sécurité est dispensée, et des mesures spéciales de protection s'appliquent aux mineurs travaillant de nuit ou effectuant des tâches dangereuses. Les contrats d'apprentissage/temporaires ne sont pas utilisés de manière abusive ;
- concernant le travail forcé : aucun salarié ou contrat d'apprentissage n'est employé s'il est emprisonné ou lié par une dette conformément à la Convention n° 29 de l'OIT. Les salariés conservent leurs documents personnels (passeport, carte d'identification...), aucun dépôt financier n'est exigé que la loi locale le permette ou non, et tous les frais de recrutement sont pris en charge par l'employeur. Les salariés sont libres de refuser les heures supplémentaires, de quitter le lieu de travail sans surveillance, de se déplacer librement et de mettre fin à leur emploi sans sanctions. Ils ont également le droit d'utiliser ou non les installations fournies par le site, comme le logement, les repas et le transport.

Condition de travail du personnel

Le Groupe SEB s'engage à fournir à l'ensemble du personnel des conditions de travail adéquates partout dans le monde. Cet enjeu se traduit dans le Code Éthique et couvre les sujets suivants :

- **dialogue et couverture sociale** : liberté d'association, salaire décent et protection sociale, lutte contre la précarité de l'emploi, négociation collective, dialogue social ;
- **qualité de vie au travail** : équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Dialogue social

Le dialogue social est centralisé au niveau Groupe France et Europe à travers des Comités groupes France et Europe et est localisé pour les autres pays. Les remontées se font à travers des échanges entre les entités locales et la Direction Ressources Humaines Groupe.

Le Groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par la promotion d'outils de type enquête de satisfaction et la conduite dans tous les pays d'entretiens pour les managers.

Le Groupe veille à revoir régulièrement le contenu des contrats en matière de couverture sociale afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place dans chacun des contrats négociés localement au niveau de l'entité juridique et/ou du pays concerné. Des audits appropriés (internes ou externes) sont effectués de manière régulière en fonction des évolutions législatives ou pratiques marchés de chaque pays. À l'exception des renouvellements de contrats locaux arrivés à échéance, le Groupe n'a mené aucune action spécifique sur ce sujet en 2025.

Couverture sociale

En matière de couverture sociale, le Groupe vise le maintien d'un taux de couverture de 100 % des salariés par le socle mondial de protection sociale, intégrant les piliers 1 et 2. Le socle mondial de protection sociale est abordé pays par pays, soit dans le cadre des négociations de mise en œuvre, soit en termes de communication auprès des instances sociales et salariées si aucune négociation n'est obligatoire. À fin 2025, 100 % des collaborateurs sous contrat permanent sont couverts par le socle social WeCare@Seb.

Pour les travailleurs de la chaîne de valeur, l'approche du Groupe repose actuellement sur un processus de dialogue étendu avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui inclut plusieurs dispositifs sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances ainsi que les droits fondamentaux :

- des échanges réguliers avec les équipes Achats au niveau du Groupe et au niveau local, y compris dans le cadre d'évaluations annuelles (*Supplier Performance Review, Supplier Strategic Review* ;
- les évaluations RSE des fournisseurs, basées sur une cartographie des enjeux RSE par famille d'achat. Des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant.

Le dialogue entre le Groupe et les fournisseurs repose sur des interactions tout au long de la relation d'affaires. Il inclut notamment l'évaluation en amont de la relation et de la contractualisation d'un accord, des évaluations périodiques de performance réunissant les équipes Achats, le fournisseur et le prescripteur, un suivi des projets et un accompagnement dans le cadre de la conduite des audits éthiques et sociaux.

Pour les populations de travailleurs particulièrement exposés, le Groupe mène des audits sociaux sur un panel de fournisseurs identifiés comme potentiellement à risque. Ces audits peuvent permettre également de recenser des alertes concernant des populations de travailleurs particulièrement exposées et/ou marginalisées. En l'occurrence, tous risques sociaux identifiés dans les Rapports d'audit, font l'objet d'une demande d'action et d'atténuation de la part du fournisseur. Le Groupe dispose également d'un dispositif de contrôle de ses fournisseurs permettant de détecter une couverture médiatique défavorable, ainsi que des sanctions prononcées à l'encontre de ces derniers.

Salaires décents

Le Groupe applique le référentiel suivant :

- salaire minimum pour les pays de l'EEE ;
- salaire décent provenant d'une source externe (Fairwage) pour les pays hors EEE. La note méthodologique précise la méthode de calcul retenue.

Le travail d'analyse initié en 2024 a été poursuivi sur un périmètre plus large en 2025. En 2026, le Groupe prévoit de renforcer l'animation de la thématique auprès des pays et d'améliorer l'analyse en intégrant l'ensemble des éléments de rémunération fixe garantis.

En 2025, sur le périmètre de l'EEE, l'ensemble des salariés du Groupe SEB percevaient un salaire au moins égal au minimum légal applicable, conformément aux cadres de référence en vigueur notamment la Directive (UE) 2022/2041 relative à des salaires minimaux adéquats dans l'Union européenne.

En 2025, le périmètre de l'analyse a couvert l'EEE ainsi que, hors EEE, plusieurs pays selon les paramètres de présence industrielle significative ou des contextes géopolitiques spécifiques : La Suisse, le Vietnam, la Chine, le Brésil, la Colombie et l'Ukraine. 80% des effectifs du Groupe ont été couverts par l'analyse.

Qualité de vie au travail

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de son personnel partout dans le monde et notamment dans les pays considérés comme à risque (défini dans le Rapport Universel 2025).

La qualité de vie au travail fait l'objet d'un accord collectif en France depuis 2016 et s'accompagne de plans d'actions dans chaque entité du Groupe. Le dernier accord de Groupe relatif à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT) a été conclu le 9 juillet 2025 et sera applicable pour trois ans.

Par ailleurs, un référent QVCT a été désigné dans la majorité des sites du Groupe SEB.

Groupe SEB s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête réalisé par l'Institut *Great Place to Work®* afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine.

La dernière enquête mondiale, réalisée en 2023 sur un périmètre élargi comprenant 56 pays – dont Supor en Chine – a recueilli plus de 80 % de réponses parmi les 20 000 collaborateurs sollicités. Les résultats confirment une tendance positive :

- 70 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler (soit + 7 points vs benchmark industrie) ;
- le taux de satisfaction sur la moyenne de l'ensemble des questions (Trust Index) s'élève à 69,5 % (+ 3,4 pts vs 2021) ;
- l'ensemble des cinq thématiques (crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité) est en amélioration.

Les principaux éléments de satisfaction relevés dans l'enquête de 2023 portent sur le haut niveau d'autonomie accordé par les managers, la qualité des relations de travail – marquées par la solidarité et le respect – ainsi que sur les pratiques éthiques du management. Les axes d'amélioration concernent notamment la reconnaissance et le partage d'une vision collective porteuse de sens.

À la suite de l'enquête, 100% des pays ont élaboré un plan d'action, piloté localement par chaque entité. Au niveau global, un dispositif de coordination et de suivi consolidé permet d'assurer une vision d'ensemble de l'avancement et de soutenir la dynamique d'amélioration continue dans tout le Groupe.

Une enquête mi-parcours (avril 2025) menée dans les zones prioritaires, notamment en France, confirme une amélioration notable des perceptions, avec une progression moyenne à deux chiffres couvrant l'ensemble des dimensions clés : perception globale, compétence managériale ainsi que fierté, respect, équité et convivialité.

Diversité, égalité et inclusion

Le Groupe SEB considère la diversité comme une source d'attractivité, de performance collective et d'innovation. Face à la forte présence du Groupe dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties, SEB déploie une politique de non-discrimination et de promotion de la diversité afin de créer un environnement de travail inclusif et diversifié dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Ces politiques couvrent notamment les sujets ethniques, d'orientation sexuelle, d'identité de genre, d'âge, de religion, d'opinion politique, d'origine sociale.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe.

Dans son projet d'entreprise, le Groupe SEB a dédié un plan spécifique à l'égalité homme-femme : « *Gender balance acceleration plan* » qui doit réduire le plafond de verre en s'engageant sur un objectif chiffré : taux de femmes dans les postes clés supérieur à 32 % d'ici à 2030.

La mise en œuvre et les résultats de ce dispositif font l'objet d'un suivi régulier avec les membres du Comex et du Conseil d'Administration.

Des plans d'actions ont été définis pour chaque thématique couverte par la politique de non-discrimination et sont déclinés dans chaque pays en s'adaptant aux réglementations locales. L'avancement de ces plans d'actions fait l'objet d'un suivi régulier, notamment grâce à des tableaux de bord et échanges avec les responsables RH de chaque continent.

Inclusion sociale des consommateurs et utilisateurs finaux

Le design inclusif est un enjeu important pris en compte dans le processus de développement produits du Groupe SEB, qui vise à garantir que les produits soient accessibles au plus grand nombre possible de personnes.

Afin répertorier les bonnes pratiques en matière de design inclusif et faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, le Groupe a élaboré en 2020 un guide de bonnes pratiques de conception, le *Good Design Playbook*, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.

En 2021, Le Groupe SEB a lancé une première gamme emblématique de sa démarche de design inclusif *Includeo* (grille-pain, cafetière et bouilloire). Ce sont aujourd'hui plus de 500 000 produits Includeo vendus dans le monde, depuis le lancement de la gamme. Dès 2022, la méthodologie inclusive est devenue partie intégrante du processus de conception des produits.

Fort de ces apprentissages, le Groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années des actions concrètes dans le développement de ses produits. Ainsi, en 2025, le Groupe SEB a reçu le label « Concepteur Inclusif » niveau 2 de APF France handicap. Ce label, inédit en France, distingue les organisations qui placent l'inclusion au cœur de leur démarche de conception à travers des actions concrètes : co-conception avec des personnes en situation de handicap, formation des équipes, partage des bonnes pratiques, etc. Ces efforts ont aussi permis d'obtenir le label Conception Universelle, délivré par La HandiTech, expert du domaine, pour une nouvelle gamme de poêles prochaînement disponible.

En 2025, afin de faciliter le fait-maison pour tous, le Groupe a continué à :

- enrichir ses gammes de produits ;
- diversifier son offre dans les géographies où il est présent.

Audits éthiques et sociaux

chaîne de valeur : Amont

Afin d'identifier, prévenir et/ou rectifier le cas échéant de potentiels impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe mène des audits éthiques et sociaux auprès de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 au niveau mondial, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects.

Les audits sont réalisés au début de la relation avec un fournisseur, puis au moins tous les quatre ans, selon les résultats obtenus lors de l'audit précédent. Ces audits, qui durent de un à trois jours selon la taille de l'entreprise, se déroulent sur place et couvrent plus de 360 points de contrôle de la grille d'audit WCA. Chaque point est évalué sur une échelle de conformité à quatre niveaux, allant de « zéro tolérance » à la non-conformité mineure, modérée et majeure.

Les audits WCA sont financés par le Groupe, sauf les audits de suivi, dont le coût est à la charge du fournisseur.

Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » constatée par un audit entraîne le déclenchement des actions suivantes :

- lettre de mise en demeure du Management Achats exigeant la mise en œuvre rapide d'un plan d'actions correctif ;
- suspension immédiate de toute nouvelle consultation ; et
- audit de suivi (par un cabinet d'audit indépendant) dans un délai maximum de six mois pour vérifier la régularisation de la situation, en se focalisant sur les points non conformes.

Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration.

L'approche du Groupe en matière d'audits comporte également une dimension préventive et vise à obtenir des impacts positifs sur les fournisseurs et leurs travailleurs. Pour aider les fournisseurs à progresser en matière de performance éthique et sociale, le Groupe communique en amont des audits un document qui en explique les enjeux et détaille les points qui seront évalués et leur propose des formations. En 2025, ces séances de formations ont été réalisées à travers des webinaires et 278 fournisseurs chinois y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

Les audits éthiques et sociaux sont un pilier du suivi des fournisseurs et de la gestion des impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe.

Sur les 25 000 fournisseurs du Groupe, plus d'un millier sont été identifiés à risque RSE (Critères géographiques, catégorie d'achats, dépense) représentant entre 5 % et 8 % du total en nombre.

Le plan d'audit annuel 2025 a couvert 318 fournisseurs (285 de réalisés en 2024) dans les catégories achats Directs, Indirects et Produits finis, répartis comme suit :

- 86 audits selon les référentiels WCA/SMETA ;
- 222 audits selon le référentiel BSCI.

Ce plan annuel a porté sur un large périmètre géographique, l'Asie restant néanmoins prépondérante.

- Chine : 277 audits ;
- Amérique du Sud : 20 audits ;
- Autres régions et pays : 21 audits.

Les résultats du plan d'audit 2025 montrent des progrès tangibles :

- 92 % des fournisseurs audités (293 sur 318) ont atteint les niveaux de performance requis, soit une amélioration de 2 points par rapport à 2024 ;
- 22 fournisseurs avec une performance insuffisante ont fait l'objet de plans d'actions dont l'efficacité sera vérifiée lors d'un audit réalisé sous 12 mois ;
- 3 cas de non-conformités critiques (« zéro tolérance ») ont été signalés.

Ils concernaient des enjeux de sécurité (comme les sorties de secours verrouillées pendant les heures ouvrables), le recours au travail des enfants ou les heures de travail hebdomadaires des employés. Ils ont tous les trois fait l'objet d'une lettre d'avertissement avec mise en place d'un plan d'action correctif spécifique. Ces trois fournisseurs feront l'objet d'un audit de suivi dans un délai de six mois.

Pour valoriser les fournisseurs les plus avancés, le cabinet Intertek attribue un label *Achievement Award* (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85/100 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2025, 34 fournisseurs ont reçu ce label.

Achats responsables

Le Groupe SEB s'est fixé comme responsabilité fondamentale la fabrication de ses produits dans des conditions éthiques. Il conduit une stratégie d'achats responsables incluant des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde.

Cette stratégie inclut :

- une Charte des achats responsables [1] ;
- une évaluation RSE des fournisseurs ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant ;
- une cartographie des enjeux RSE par famille d'achats.
- une évaluation de l'intégrité des fournisseurs (détail ci-après screening et évaluation des tiers fournisseurs).

(1) *www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables.*

Initiée en 2012, la Charte des achats responsables est un document qui rappelle de façon précise les exigences du Groupe sur le respect des droits humains et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux attendus de ses fournisseurs directs, indirects et de produits finis. Cette politique couvre tous les travailleurs de nos fournisseurs. Elle constitue un cadre de référence commun pour les équipes Achats du Groupe, les parties prenantes internes et pour les fournisseurs sur les impacts matériels qui pourraient affecter les travailleurs de la chaîne de valeur sur le plan de leurs conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances et leurs droits fondamentaux. Pour les Achats Directs et Produits Finis, sa signature est une condition sine qua non à l'affectation de business. Il est en est de même pour les Achats Indirects à l'exception de certains fournisseurs appartenant à des catégories d'achats jugées non matérielles en termes de risques RSE et au regard des dépenses engagées à l'échelle mondiale.

La Charte indique également aux fournisseurs la nécessité d'engager leurs fournisseurs de rangs 2 et 3 sur les enjeux RSE.

L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de signature de la Charte de 100 % pour les fournisseurs directs et les fournisseurs de produits finis d'ici à 2030.

La Charte des achats fait régulièrement l'objet de révisions pour intégrer les évolutions réglementaires comme la conformité avec la loi Sapin II (France) et le *Supply Chain Act* (Allemagne). Elle s'appuie également sur les standards amfori BSCI et SMETA.

En 2024, la Charte a notamment été révisée pour intégrer des critères traitants :

- du *controversial sourcing*, dans la continuité de l'engagement formalisé annoncé par le Groupe sur ce thème. Le Groupe n'est pas directement exposé aux enjeux liés aux minerais de conflits et au controversial sourcing. Il a renforcé ses procédures de contrôle en demandant notamment aux fournisseurs d'identifier, au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement, toute situation de laquelle pourrait découler un risque d'utilisation de minerais de conflits, d'abus humains, de commerce illicite et/ou de financement de situations de violence et de conditions de travail médiocres ;
- de la conformité aux indications de l'OCDE en matière de *due diligence* sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement vis-à-vis des minerais de conflits, y compris au-delà des fournisseurs de rang 1.

Au fur et à mesure des évolutions de son activité, le Groupe rend la Charte disponible dans de nouvelles langues pour en faciliter l'accès au plus grand nombre. Elle est disponible en 15 langues au 31 décembre 2025 sur le site internet institutionnel du Groupe à l'adresse suivante : www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb

De plus, La réalisation d'une campagne d'audit conforme au Règlement de l'Union européenne sur les minerais de conflit et à la Section 1502 du Dodd-Frank Act américain a eu lieu en 2025. Ces audits ont été réalisés par un cabinet indépendant auprès de 10 fournisseurs localisés en Chine qui interviennent dans différents domaines d'activités, notamment la production de produits finis, de métaux, de composants électriques et électroniques et de pièces en verre ou en métal. Sur ce premier échantillon, les observations remontées concernaient un manque de documentation et les procédés de suivi.

Screening et évaluation des tiers fournisseurs

Dans le cadre de son dispositif de diligence raisonnable applicable aux tiers, le Groupe a procédé, en 2025, à la *due diligence* de 3 086 fournisseurs de son portefeuille et ceux ayant été interrogés dans le cadre d'appels d'offres.

En 2025, l'ensemble des nouveaux fournisseurs est systématiquement contrôlé via cet outil, les fournisseurs identifiés comme à faible risque sont automatiquement confirmés dans les appels d'offres.

Pour les situations présentant un risque avéré, un Comité d'Arbitrage associant les fonctions Compliance et Achats dédiée est mobilisé afin d'arbitrer les décisions et d'accompagner la mise en œuvre de mesures de mitigation avec le fournisseur concerné, voire, le cas échéant, de définir un plan de désengagement.

À l'issue de cette diligence raisonnable, 22 fournisseurs ont été identifiés comme présentant des risques réels et sérieux, justifiant la réalisation d'analyses approfondies et de demandes complémentaires auprès de ces mêmes fournisseurs.

Sur la base des conclusions de ces évaluations renforcées, le Groupe a décidé de maintenir la relation d'affaires avec 21 fournisseurs, suite à la mise en œuvre de plans de remédiation jugés satisfaisants et conformes aux principes éthiques et aux exigences du Groupe. Ces décisions ont, pour la majorité, été prises dans le cadre du Comité d'Arbitrage, puis présentées en Comité Conformité.

En revanche, pour l'un des fournisseurs faisant l'objet d'une analyse approfondie, le Groupe a décidé de ne pas poursuivre le processus d'appel d'offres, compte tenu des risques identifiés.

chaîne de valeur : Opérations propres

Sites industriels du Groupe

Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques - ou pour ses acquisitions récentes - le même système d'audits éthiques, sociaux et environnementaux que pour ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek. Chaque site est audité en moyenne tous les trois ans, ce qui représente environ quatre à cinq audits par an et permet de couvrir 100 % des sites concerné.

Ces audits permettent de mesurer la bonne application des normes notamment en matière de rémunération, d'horaires de travail et de respect des droits fondamentaux. Leurs résultats constituent en outre un critère de calcul de la rémunération variable annuelle.

Ces audits sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les résultats des audits sont partagés avec les Directions Industrie, Ressources Humaines, Conformité, Audit et Contrôle Interne, et une synthèse annuelle des résultats est communiquée au Comité exécutif.

Contrôle et audit interne dans 100 % des entités

Chaque année le Groupe lance une campagne d'autoévaluation afin de vérifier la mise en place de ces contrôles dans l'intégralité des entités du Groupe.

Audit externe dans les pays à risque

Les résultats des audits sont partagés avec diverses Directions du Groupe et une synthèse annuelle est communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2025, quatre sites ont fait l'objet d'audits : Supor Vietnam, Baddi (Inde), Recife (Brésil) et Itatiaia (Brésil).

Trois sites ont obtenu un score supérieur à 90/100, tandis que le site de Recife (Brésil) a atteint un score de 89/100. Le score moyen des quatre sites audités s'élève à 92 %.

Globalement, les sites présentent un niveau de conformité élevé, avec des scores compris entre 89 % et 95 %. L'ensemble des sites a atteint un taux de conformité de 100 % sur les volets *Labor, Wages & Hours et Business Practices*.

Les principaux écarts identifiés concernent les thématiques *Health & Safety* et Management Systems et correspondent exclusivement à des non-conformités mineures ou modérées.

chaîne de valeur : Aval

Screening et évaluation des tiers clients

S'agissant des clients, le Groupe applique une approche fondée sur les risques corruption et aux expositions identifiées.

Selon ces risques et expositions, les clients sont classifiés en trois de niveaux de risque :

- Level 1 : risque faible
- Level 2 : risque modéré
- Level 3 : risque fort

Ces clients sont ensuite analysés de manière approfondie à l'aide d'un outil externe spécialisé, reposant sur des sources de données étendues et documentées.

Résultats de la phase de déploiement en 2025

Une première phase de déploiement a été lancée en septembre 2025 regroupant 1 803 distributeurs et clients :

- 1 114 ont été évalués comme niveau de risque faible, ne nécessitant aucune autre action ou *due diligence* ;
- 519 ont été analysés en risque moyen ou élevé pour lesquels une *due diligence* et plan d'action individuel a été clôturé ;
- 4 ont été rejetés et font l'objet d'un plan de désengagement pour cause de faillite, liquidation judiciaire ou dissolution ;
- 25 nouveaux clients ont fait l'objet d'une *due diligence*.

À partir de janvier 2026, tous les nouveaux clients considérés comme risqués doivent être évalués dans l'outil externe spécialisé.

Procédure de suivi et d'arbitrage

Pour l'ensemble des tiers (fournisseurs et clients) les risques identifiés font systématiquement l'objet :

- D'un plan d'action ou de remédiation défini avec le tiers, et/ou
- D'un suivi sous gouvernance spécifique, associant la Direction concernée et la Direction Compliance du Groupe.

Le Comité Conformité Groupe peut être consulté pour prendre une décision.

4.6.2 Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé, sécurité et sûreté des personnes

Risques	
Conditions de travail	
Forte présence dans des pays où un manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé.	
Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes. et concerne toutes les catégories d'employés (sur site, en magasin, au siège, etc.). Par ailleurs, avec 47 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émissions polluantes) qui peuvent affecter la santé de ses salariés.	En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur : Continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production. Impact financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production.
Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont sont implantés dans des pays où il existe un risque lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.	

Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs

Sécurité

Le Groupe dispose d'une politique de santé et sécurité permettant de réduire les accidents du travail, les atteintes à l'intégrité physique des personnes, les maladies professionnelles, et le risque industriel pouvant affecter le personnel (Incendie, accidents, pollution). La classification en accident du travail ou en maladie professionnelle repose sur les législations locales de chaque entité du Groupe

La politique de santé et sécurité du Groupe est déployée mondialement et repose sur des standards rigoureux, rédigés en anglais, français et chinois, qui s'imposent à toutes les équipes.

Ces standards formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales et couvrent à la fois l'organisation et le management de la santé et sécurité ainsi que la prévention de risques spécifiques. Ils sont matérialisés par les programmes mondiaux « Safety in SEB » et « Health in SEB ».

Cette politique couvre l'ensemble des collaborateurs internes et externes, et est portée par le management au plus haut niveau au travers d'un Comité de pilotage Santé et Sécurité auquel participent plusieurs membres du Comité exécutif du Groupe.

Le Groupe SEB mène en permanence des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail, limiter les maladies professionnelles (notamment les troubles musculosquelettiques) et réduire le risque industriel pouvant affecter le personnel (incendie, accidents, pollution).

En termes de moyens financiers l'enveloppe annuelle moyenne pour les actions de prévention (contrôles et veille réglementaire, équipements de protection collectifs ou individuels...), d'amélioration des conditions de travail et de formation du personnel est supérieur à 5 millions d'euros. Les nouveaux projets intègrent également des améliorations de la sécurité et de l'ergonomie de l'environnement de travail.

Les enjeux et l'application des standards en matière de Santé et Sécurité sont couverts par les audits externes menés sur nos sites et chez nos fournisseurs ainsi que par les audits internes et le manuel de contrôle interne (ICM).

Depuis 2015 les audits sont effectués en moyenne tous les trois ans à raison d'environ six quatre à cinq sites par an, et couvrent 100 % des sites dans les pays considérés à risques.

Afin de réduire les risques en matière de sécurité et sûreté, le Groupe a mis en place :

- **Mobilisation et partage des bonnes pratiques**

L'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays se réunissent depuis 2020. Ces rencontres régulières permettent de partager les pratiques et renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par une communauté active sur le réseau social interne d'entreprise ;

- **Programme de formation**

Parce que le Groupe est convaincu que la poursuite de la baisse de l'accidentologie repose avant tout sur un changement durable de culture, le Groupe a lancé en 2022 le programme, Vigilance Partagée.

Le déploiement de Vigilance Partagée s'est poursuivi en 2025 sur d'autres sites, notamment au Brésil et en Colombie, et sera étendu en 2026 sur le site italien de Omegna les sites américains de All-Clad et Wilbur Curtis.

En complément de cette formation Vigilance Partagée, et pour renforcer l'exigence opérationnelle et individuelle du management dans le domaine de la sécurité, un projet pilote « Coaching individuel des managers» a été lancé.

- **Programme mondial « Safety in SEB »**

Le programme mondial « Safety in SEB » met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Les collaborateurs sont invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain soit à travers une application disponible sur l'intranet, soit sous un format non digital.

Cette démarche « Safety in SEB » porte ses fruits : après une hausse du nombre d'accidents en 2024 principalement sur le France, l'accidentologie a recommencé à baisser en 2025. Cette baisse confirme la tendance de fond : le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 60% depuis 2019.

Le Groupe s'est fixé l'objectif de faire passer le LTIR sous la barre des 0,5 à l'horizon 2030. En 2025, le LTIR s'élève à 0,76 en 2025 ce qui représente une baisse de 0,05 par rapport à 2024 (0,81 en 2024).

En 2025, le Groupe a formalisé le suivi du taux de fréquence 3 (TF3) qui prend en compte les premiers soins en plus des accidents avec et sans arrêt. L'objectif est de s'assurer de la bonne dynamique de remontée, d'analyse et de traitement des premiers soins afin de réduire leur occurrence et d'anticiper des événements plus graves.

100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité ISO 45001. La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 40 responsables Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays. Ramené à l'effectif total du Groupe (incluant les sites tertiaires), cela représente 70 % fin 2025.

Santé

Le plan santé international du Groupe, Health in SEB a été initié en 2016. Il a débuté par un diagnostic sur tous les sites industriels afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a servi de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi. C'est notamment le cas en matière d'ergonomie où l'indicateur mesure les améliorations jugées significatives à partir de méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation, d'un outil d'aide à la décision élaboré par les ergonomes et du ressenti de la personne.

Lutte contre les troubles musculosquelettiques : en tant que groupe industriel, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies.

C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, amplifié par notamment l'allongement de la durée d'activité.

La démarche du Groupe s'articule autour de la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des process, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques sur les sites.

À ce titre, un guide ergonomie et bonne pratique a été élaboré par les ergonomes ; Il a été présenté à l'ensemble des concepteurs France pour une mise en application début 2026.

En France, chaque site dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et de référents TMS pour gérer les risques liés à la conception des produits et à la modification des postes de travail.

Une nouvelle session de formation a été engagée sur 2025 et se terminera sur début 2026. Fin 2025, le Groupe comptait 35 référents TMS en France.

Prévention des risques psychosociaux : en 2024, le Groupe a construit un parcours de formation sur les risques psychosociaux. Ce parcours est constitué de trois niveaux :

- un *e-learning* (un module à destination de l'ensemble des collaborateurs connectés et un module spécifique à destination des managers d'équipe) ;
- une formation complémentaire d'une journée en présentiel pour les managers d'équipe ;
- une sensibilisation sur une thématique définie en local.

Le *e-learning* a été lancé dans un premier temps en France sur le dernier trimestre 2024 pour les managers et les collaborateurs connectés, il sera progressivement déployé sur le périmètre monde. En parallèle, une formation d'une journée pour les managers d'équipe en industrie, logistique et tertiaire a été conçue sur 2024 et 3 sessions pilotes ont été organisées. Elle sera déployée dans un premier temps en France en 2025.

Actions relatives à la lutte contre le harcèlement

Engagé contre toutes formes de harcèlement, le Groupe accorde une vigilance particulière vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Au-delà du respect des obligations légales, SEB organise régulièrement au sein de ses filiales des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel.

Le Groupe adopte des procédures volontaristes pour prévenir les comportements inappropriés, garantir une instruction rigoureuse des plaintes, protéger les victimes et sanctionner les responsables. En Inde, une commission dédiée au harcèlement sexuel, composée majoritairement de femmes et incluant une ONG spécialiste, a été mise en place. En France, la mise à jour des Règlements intérieurs de tous les sites permet de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives contre le harcèlement. Depuis 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés dispose d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

4.6.3 Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement

Amont	Opérations	Aval
Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites de fabrication des fournisseurs, **notamment en lien avec la** production et de la transformation des métaux.	**Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols liés aux opérations du Groupe.**	
Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes.	**Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés aux opérations du Groupe.**	
Perturbation de la ressource en eau résultant des prélèvements des fournisseurs industriels dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, notamment ceux situés en zones de stress hydrique. **Pollution eau –** Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus d'extraction des matériaux et de production des fournisseurs	**Perturbation de la ressource en eau** sur les sites industriels du Groupe résultant des prélèvements dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, y compris ceux situés en zone de stress hydrique. **Pollution eau –** Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus de production.	
Matériaux – Utilisation de matériaux vierges dans les opérations : contribution à l'épuisement des ressources et à la pression sur les ressources par l'utilisation de matières premières pour produire des produits.	**Déchets – Déchets générés lors des opérations** : Génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	**Déchets – Génération de déchets en fin de vie des produits :** contribution à la génération de déchets, y compris de déchets dangereux.
Risque de transition : augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport et les matières premières.	**Risque physique** : arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique.	
Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels des fournisseurs du Groupe et des sites amont à ceux-ci situés dans des zones de stress hydrique.	**Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones de stress hydrique.**	
Matériaux – Coûts/disponibilité des matériaux et composants : l'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières		
Risque **règlementaire associé à** l'interdiction de l'utilisation de certaines substances (préoccupantes, très préoccupantes), dans la **chaîne de valeur** comme sur le **périmètre direct**.		

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Changement climatique

Le Groupe SEB vend en moyenne 400 millions de produits par an. À chaque étape de leur cycle de vie, ces produits consomment des ressources naturelles et émettent des gaz à effet de serre (GES), ce qui contribue au changement climatique, à l'épuisement des ressources planétaires et a un impact sur la biodiversité. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a réalisé un bilan carbone de ses activités dès 2016. Cela a permis d'avoir une image précise de la répartition des émissions de carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie) et de mettre en place des actions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux liés à son activité. De plus, le Groupe a réalisé en 2024 un Rapport de durabilité présentant un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique ainsi qu'un plan d'adaptation au changement climatique.

En 2024, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 14 millions de tonnes équivalent CO_2.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux :

- à l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de 42 % ses émissions de GES des scopes 1 et 2 par rapport à 2021 et de 25 % ses émissions de GES du scope 3, incluant les catégories des biens et services achetés (catégorie 1), le transport et la distribution en amont (catégorie 4), ainsi que l'utilisation des produits vendus (comprenant la consommation directe d'énergie) (catégorie 11) ;
- à l'horizon 2050, le Groupe s'engage à atteindre le *net-zero* en réduisant de 90 % ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2021, et en neutralisant les émissions résiduelles restantes.

Atténuation du changement climatique

Les impacts, risques et opportunités matériels relatifs à l'atténuation du changement climatique sont couverts par les quatre politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production, éco-conception, éco-logistique et achats responsables.

Ces politiques couvrent la chaîne de valeur en amont avec la Charte des achats responsables visant à engager ses fournisseurs dans leurs propres programmes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de GES en les incitant à fixer des objectifs basés sur la science à horizon 2030 et en les soutenant pour améliorer leurs normes environnementales. Elles couvrent aussi la chaîne de valeur en aval en contribuant à la réduction des émissions de GES liées au transport.

Des actions ont été mise en place par le Groupe pour la réduction des émissions de GES

Sur les sites de production :

- encourager la sobriété énergétique des sites de production ;
- investir dans des nouvelles technologies permettant de maximiser l'efficacité énergétique des processus industriels du Groupe
- investir dans les énergies renouvelables ;

Sur les achats de matières et composants :

- utiliser des matériaux recyclés dans les produits et emballages ;

Sur le transport amont et aval :

- décarboner les flux logistiques ;

Utilisation des produits :

- améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe ;
- encourager la sobriété énergétique dans l'utilisation des produits.

Plan de transition :

Le Groupe estime que son plan de transition ne devrait pas entraîner de coûts matériels significatifs sur sa base de coûts globale. Les investissements pour la transition devraient être gérés dans le cadre des enveloppes budgétaires annuelles du Groupe :

- modernisation des équipements ;
- matériaux recyclés ;
- éco-conception.

En 2024, le plan de transition a été finalisé, validé au plus haut niveau du Groupe et intégré dans le nouveau plan d'entreprise. De plus, les objectifs clés et les leviers de décarbonation du plan de transition ont été largement communiqués et expliqués aux employés, dans toutes les régions, dans le cadre de la communication du nouveau plan d'entreprise fin 2024. Le déploiement opérationnel lancé en 2024, notamment au niveau de la production, des achats et du développement de produits, s'est poursuivi de manière soutenue en 2025. Des outils de pilotage renforcés ont été mis en place pour suivre les progrès, harmoniser les pratiques entre régions et sécuriser l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, de nouvelles actions ont été engagées pour approfondir la mobilisation des équipes, structurer davantage la gouvernance carbone et consolider l'intégration du plan dans les processus métiers (par exemple, la mise en place d'Ecodesign revues de projets dédiés aux leviers de décarbonation et de comités de pilotage Climat et Éco-conception).

Le Groupe poursuivra ces efforts en 2026 afin d'assurer une mise en œuvre continue et efficace de sa trajectoire de décarbonation.

Ainsi, en 2025, le Groupe a réduit ses émissions scopes 1 et 2 de 23,0 % et ses émissions scope 3 de 8,9 % par rapport à 2021.

Adaptation au changement climatique

Les risques et opportunités matériels relatifs à l'adaptation au changement climatique sont couverts par deux politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-conception, éco-production, éco-logistique.

La politique éco-conception vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. La politique éco-conception, en encourageant l'utilisation de matériaux recyclés, participe au contrôle des coûts d'achat du Groupe, qui pourraient être affectés par la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, ainsi que par l'effet de mécanismes réglementaires sur le prix du carbone. La politique éco-conception vise à adresser deux leviers clés : améliorer l'efficacité énergétique des produits pour réduire les émissions liées à leur utilisation, et augmenter la part de matériaux recyclés, afin de réduire l'impact environnemental en amont, lors de la fabrication.

Sur l'amont de sa chaîne de valeur, fin 2024, le Groupe a annoncé un programme d'engagement de ses 500 fournisseurs stratégiques (représentant 80 % de l'empreinte carbone amont), visant à les accompagner vers des pratiques environnementales et sociales toujours plus exigeantes grâce au déploiement élargi de la Charte des achats responsables. Ce programme a été officiellement déployé en 2025 auprès de nos fournisseurs de rang 1, afin qu'ils puissent à leur tour le diffuser au sein de leur propre chaîne de valeur (fournisseurs de rang 2 du Groupe SEB). Il se concentre en priorité sur la réduction de leurs émissions de GES, tout en intégrant progressivement des engagements en matière de responsabilité sociale et d'éthique. Les principaux objectifs de ce programme sont :

- accompagner ces fournisseurs, notamment via des formations, et les sensibiliser aux enjeux de durabilité et développer leurs performances extra-financières garantissant au Groupe SEB de leurs capacités de prévention et de remédiation aux impacts RSE négatifs. En novembre 2025, deux webinaires — en chinois et en anglais — ont été organisés pour sensibiliser l'ensemble de nos fournisseurs stratégiques au niveau du Groupe ;
- engager proactivement les fournisseurs vers la décarbonation via des actions concrètes tels que l'incorporation de matériaux recyclés, le suivi de leur trajectoire carbone ou même l'intégration d'objectifs de décarbonation validés par le SBTi ;
- augmenter les standards sociaux et environnementaux des fournisseurs via des actions de formation et de sensibilisation ESG et un accompagnement dans l'engagement de leurs propres fournisseurs (Tier 2, 3...).

Sur l'aval de sa chaîne de valeur, le Groupe déploie une politique visant à encourager les consommateurs à adopter des comportements et des modes de consommation durables :

- contribuer à des modes de vie plus sains grâce à une offre de produits et services (*Ex* : réparation) adaptés ;
- engager et aider les consommateurs à faire des choix et à adopter des comportements plus responsables.

Cette politique s'inscrit dans une volonté globale de limiter l'impact négatif sur l'environnement et de préserver la santé des consommateurs. Elle s'articule autour de deux stratégies distinctes :

- stratégie de marketing durable couverte par la politique éco-conception du Rapport de durabilité ;
- stratégie de marketing et communication responsables : Sensibiliser les consommateurs sur la durabilité, sur les gestes éco-responsables, les recettes fait-maison, les opérations de recyclage, les alternatives énergétiques et les modes de cuisson alternatifs.

Prévenir les pollutions

La prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites.

L'utilisation des substances ou l'émission de pollutions dans l'air, l'eau et les sols peuvent avoir lieu à différents niveaux de la chaîne de valeur.

En amont, les substances chimiques sont utilisées dans les procédés de fabrication de certains matériaux, notamment les métaux et les plastiques. Sur les opérations directes, des substances chimiques sont employées dans divers processus de fabrication. Sur l'aval, au niveau des produits, des solvants organiques volatils peuvent être utilisés dans les peintures et les laques, et certains plastiques peuvent contenir des retardateurs de flammes pour des raisons de sécurité.

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur :

- la Charte des achats responsables, qui intègre les enjeux liés aux polluants. Le Groupe exige de ses fournisseurs d'identifier, de surveiller, de contrôler et de traiter les rejets dans l'air, l'eau ou le sol qui pourraient présenter un risque environnemental, en se conformant aux réglementations en vigueur ;
- sur la politique d'éco-conception du Groupe notamment via l'utilisation de plastiques et métaux recyclés, qui contribuent à la réduction des pollutions en limitant l'extraction des ressources naturelles, en réduisant les émissions de CO_2, et en diminuant les déchets plastiques. . L'utilisation de matériaux recyclés permet aussi d'éviter certains procédés industriels polluants et favorise un modèle circulaire, réduisant ainsi l'empreinte environnementale dès l'amont de la chaîne de valeur.

La réduction des impacts sur les opérations propres du Groupe s'appuie sur la politique « Éco-production » du Groupe SEB qui inclut un pilier Prévention & Réduction des Pollutions inscrit dans la Stratégie RSE 2024-2030 « Agir pour la nature » visant l'absence d'accident environnemental majeur et la poursuite de la réduction des émissions de polluants.

Les principaux procédés concernés par la prévention des pollutions sont le traitement de surface, le traitement thermique, le moulage et le formage. Pour l'ensemble de ces procédés, les polluants prioritaires suivis (COV, DCO/DBO, métaux lourds, nitrates, phosphates) et émergents (PFAS) sont gérés à travers :

- l'évaluation des risques environnementaux et leur maîtrise ;
- la prévention des accidents environnementaux et de la pollution des sols, de l'eau ou de l'air ;
- la préparation et réponse aux situations d'urgence environnementale ;
- la conformité aux réglementations environnementales locales ;

Les polluants prioritaires sont suivis sur tous les sites du Groupe présentant des rejets dans l'air ou l'eau. Concernant les polluants émergents tels que les PFAS, les rejets issus des sites impliqués dans les procédés de traitement de surface et de revêtement sont soumis à un contrôle strict (conformément aux exigences ICPE, dont les campagnes d'analyse PFAS prévues par l'arrêté du 20 juin 2023 avec un suivi renforcé sur le site de Rumilly en lien direct avec la DREAL). La dégradation potentielle des intrants dans les rejets aqueux fait l'objet d'un contrôle et d'une surveillance dans le cadre réglementaire.

L'application de la norme ISO 14001 et des standards internes assurent une homogénéité et un cadre de contrôle des moyens techniques organisationnels et humains en place dans nos usines. Elle se traduit en interne par :

- une méthodologie commune d'analyse du risque environnemental ;
- des standards internes d'exigences minimales de préparation et réponses aux situations d'urgence, ainsi que d'évaluation et de prévention du risque chimique.

Les principales politiques de prévention des pollutions du Groupe s'appliquent en particulier à la ressource en eau. La politique de préservation de la ressource en eau, en particulier en zone de stress hydrique, complète la politique de prévention des pollutions en prenant en compte les risques associés aux rejets des stations de traitement. Le Groupe opère 16 installations de traitement des eaux industrielles dans son périmètre.

Gestion des substances préoccupantes

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur la Charte des achats responsables, qui intègre les enjeux liés aux substances préoccupantes. Le Groupe exige auprès de ses fournisseurs :

- de respecter les réglementations ainsi que les restrictions imposées par le Groupe SEB concernant l'utilisation de substances dangereuses ;
- de mettre en place un processus de veille réglementaire pour s'assurer que leurs produits ne contiennent pas de matières restreintes ou interdites ;
- d'informer le Groupe SEB sans délai en cas de changement dans la composition ou la fabrication des produits ;
- d'identifier, étiqueter et gérer correctement les produits chimiques ou matières dangereuses pour s'assurer que leur manipulation, utilisation, stockage, transport, recyclage, réutilisation et élimination sont réalisés en toute sécurité et conformément à la réglementation ;
- de former et équiper les travailleurs amenés à manipuler ces matières pour garantir leur sécurité.

De plus, les fournisseurs sont tenus de s'engager à respecter les réglementations sur les substances chimiques par le biais du processus d'éco-déclaration. Cela inclut des exigences telles que celles de REACH, du Règlement POP et de la Directive RoHS, en fonction du type de produit acheté.

Le Groupe SEB interroge ses fournisseurs afin de garantir que les articles et matériaux achetés répondent aux exigences applicables. Il réalise les tests exigés par la réglementation applicable et met en place des mesures de surveillance régulières de ses produits pour assurer leur conformité.

Pour la gestion des substances préoccupantes, le Groupe s'est doté de politiques environnementales et substances et sont intégrées au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001. Ces politiques prennent en compte la réduction de l'utilisation des substances préoccupantes. Ces politiques prennent en compte la réduction de l'utilisation des substances impopulaires. Elles ont débouché sur :

- l'interdiction du cadmium (à l'exception de certains revêtements externes de couleur rouge de la marque Silit-WMF) et du plomb dans le revêtement des ustensiles de cuisine depuis 1994. L'interdiction s'applique aux revêtements, y compris ceux utilisés à l'extérieur et dans la décoration des couverts ;
- l'élimination complète du PFOA dans les processus de nos fournisseurs en 2012 en Europe en anticipation des évolutions de la réglementation (2020) ;
- la suppression progressive des moules en silicone pour les ustensiles de cuisson depuis fin 2023.

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB a identifié plusieurs leviers d'action visant les substances :

- levier : « Réduction de l'utilisation des substances prioritaires », impliquant :
  - la définition d'une liste de substances prioritaires pour le Groupe de manière à anticiper la réglementation,

- la cartographie des usages de substances au sein des produits, des alternatives existantes, le suivi et la réduction de leur utilisation. Le Groupe a réalisé en 2025 une cartographie des usages de substances dans ses produits afin d'identifier, en fonction des usages, les substances « prioritaires ». Trois substances ont été classifiées comme prioritaires au niveau du Groupe : le plomb, le cadmium, les PFAS. À ce jour, ni le PTFE, ni les autres PFAS utilisés en amont de notre chaîne de valeurne sont classésen tant que substances préoccupantes par les règlementations. Ils ne font donc pas l'objet de ciblesde réduction de leur utilisation ;

- levier « Veille réglementaire »

Pour assurer la conformité de ses produits aux réglementations concernant les substances, le Groupe SEB assure une veille règlementaire permanente.

- le Groupe dispose d'une cellule environnement, avec des ressources dédiées à la gestion des substances et matériaux utilisés dans le cycle de production,
- le Groupe a mis en place un comité de veille réglementaire pour assurer la conformité avec les normes en vigueur, notamment la mise à jour des directives européennes sur les produits,
- le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le suivi des évolutions réglementaires et s'implique au sein d'associations professionnelles, tant au niveau européen et national qu'à l'international,
- en pratique, dans le but d'anticiper tout changement de réglementation potentiel lié aux PFAS, par exemple, le Groupe SEB a mis en place une veille réglementaire dédiée à ce sujet,
- les analyses réglementaires et d'impact, ainsi que les actions nécessaires pour se conformer aux exigences, sont discutées au sein de groupes de travail internes spécialisés sur les PFAS ;

- levier : « Développer et déployer les processus et les outils, y compris pour les fournisseurs », impliquant :
  - le développement de l'utilisation des outils IT pour une meilleure traçabilité, évaluation d'impact, synergie et réponses aux parties prenantes et aux attentes règlementaires concernant les substances. Tous les ans, une campagne de collecte d'informations est ainsi lancée auprès d'un pool de fournisseurs sélectionné en fonction des risques et des enjeux pour mettre à jour les connaissances du Groupe sur la présence de substances. Une base de données a été créée en 2024 pour faciliter l'exploitation des données par les équipes développement produits,
  - la systématisation de la prise en compte des risques associés aux substances dans le processus d'achat et de développement de produits, via le développement d'une notation « risque substances » des fournisseurs à partir de 2025,
  - la sélection des fournisseurs livrant des composants et matériaux conformes aux exigences substances de SEB, préalablement définies,
  - le suivi dans le temps du niveau de conformité des fournisseurs.

Ressources en eau

Utilisation de la ressource en eau, y compris en zone de stress hydrique

La gestion de la ressource en eau sur la partie amont de la chaîne de valeur est prise en compte à la fois dans la politique d'éco-conception du Groupe SEB et dans la Charte des achats responsables du Groupe. La politique « Éco-production » détaille l'ensemble des mesures mises en place pour réduire les consommations d'eau sur les sites industriels, logistiques et tertiaires du Groupe et est, à ce titre, garante de l'engagement « Préserver la ressource eau, en intensifiant l'effort sur les sites à risques », intégrée à la stratégie RSE 2024 « Agir pour la Nature ».

Sur l'amont de sa chaîne de valeur, dans le cadre de sa politique éco-conception le Groupe a mis en place des actions présentées dans les matériaux recyclés dans le Rapport de durabilité (Charte des achats responsables, audits RSE ...).

Le Groupe a mis en place des mesures de réduction, de réutilisation et de recyclage (3R) des ressources en eau au sein de ses sites.

Sur l'aval de sa chaîne de valeur, dans le cadre de sa politique éco-conception le Groupe a développé des produits permettant aux consommateurs de réduire leur consommation d'eau, tant lors de l'utilisation que lors du nettoyage.

Utilisations des ressources et économie circulaire

Le Groupe SEB poursuit une stratégie d'économie circulaire en vue d'atteindre un Développement Durable et de se positionner comme un *leader* en la matière. Cette stratégie s'appuie sur différentes mesures pour réduire l'impact environnemental de ses produits et son taux d'utilisation des ressources. Pour intégrer les principes des « 3R » (Réduire, Réutiliser, Recycler) à l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe applique une politique d'éco-conception et éco-emballage sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits. En parallèle, il développe de nouveaux modèles d'affaires axés sur le reconditionnement et la revente pour le marché de la seconde main.

Ces politiques permettent de :

- fabriquer des produits pérennes grâce à des critères de qualité exigeants tels que le système de management de la qualité (SMQ) certifié ISO 9001 qui participe à la qualité des produits et qui intègre leur réparabilité dès leur conception, tout en développant une offre de services complète pour favoriser la réparation sur le long terme ;
- améliorer la recyclabilité des produits et des emballages en fin de vie ;
- réduire la pression sur les ressources et contrôler les coûts d'approvisionnement en matières premières en introduisant et/ou en augmentant le taux de matériaux recyclés et/ou de faible impact dans les produits et emballages fabriqués par le Groupe, avec l'objectif global d'atteindre un taux de 60 % de matières premières recyclées (métaux, composants, plastique et carton, en masse) d'ici à 2030 ;
- appliquer des critères d'éco-emballage (« éco-packaging ») pour réduire l'impact du Groupe dans sa chaîne de valeur aval et favoriser le recyclage ;
- améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe.

La politique d'éco-conception est mise en œuvre dès la première étape de l'approvisionnement, y compris auprès des fournisseurs du Groupe et partagée avec toutes les parties prenantes le long de sa chaîne de valeur (fournisseurs, détaillants, consommateurs).

Les actions mise en place dans l'éco-conception sont détaillées dans le Rapport de durabilité.

De plus, dans le cadre de sa politique d'éco-conception et de sa stratégie portant sur l'économie circulaire et l'utilisation des ressources, le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action en amont de sa chaîne de valeur pour atténuer l'impact négatif lié à l'utilisation de matériaux vierges et le risque lié au coût et/ou à la disponibilité des matériaux et composants.

Gestion des déchets

L'objectif du Groupe SEB est de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie. Dans le cadre de sa stratégie pour une économie circulaire, le Groupe met en œuvre différentes politiques et actions le long de sa chaîne de valeur, notamment :

- des pratiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- une politique de réduction des déchets industriels et des actions pour limiter les pertes et valoriser les déchets lors de la fabrication des produits ;
- dans le cadre de sa politique d'éco-conception, un ensemble d'actions pour augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie ainsi qu'une politique « éco-packaging » pour réduire l'empreinte environnementale de ses emballages ;
- un ensemble d'actions visant à favoriser le recyclage.

Actions mises en œuvre pour favoriser la limitation des déchets sur la chaîne de valeur :

- l'augmentation de la recyclabilité de nos produits dès la fabrication ;
- l'augmentation de la durée de vie de nos produits par la réparabilité ; et
- un plan d'action en faveur du recyclage en fin de vie.

4.6.4 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code Éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un dispositif d'alerte afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code.

Depuis la fin de l'exercice 2024, ce dispositif d'alerte a évolué avec une plateforme externe baptisée « Speak Up ». Elle est mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe et sur son site internet : www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique. Elle est également communiquée aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables.

Les informations relatives au processus, aux politiques de protection des lanceurs d'alerte sont à disposition sur la plateforme. La confiance du personnel du Groupe a été affermie à travers cette plateforme renforçant la confidentialité et facilitant l'anonymat. Ce dispositif est décrit dans le Rapport de Durabilité.

En 2025, 48 alertes ont été déclarées via le dispositif d'alerte interne du Groupe, dont 21 alertes avérées à l'issue des investigations.

Parmi ces 21 alertes avérées, 10 concernaient des faits de harcèlement, 4 abus de pouvoir, 1 conflit d'intérêts, 4 fraudes, 1 sur les données personnelles, et 1 violation du code éthique. Ces situations constituent des cas de non-respect de notre Code éthique et des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et/ou des Principes directeurs de l'OCDE.

Des mesures correctives et disciplinaires proportionnées ont été mises en œuvre, allant du rappel des règles à l'avertissement, jusqu'au licenciement le cas échéant. En parallèle, la communication interne a été renforcée à l'échelle du Groupe afin de réaffirmer l'importance du dispositif d'alerte, la garantie stricte de l'anonymat des lanceurs d'alerte et la tolérance zéro à l'égard de toute forme de représailles, ainsi que le caractère inacceptable de tout manquement au Code éthique.

En 2025, le Groupe n'a fait l'objet d'aucune amende ni d'aucun versement d'indemnité en lien avec des incidents relatifs au non-respect des droits de l'homme.

Les alertes ont été traitées par les relais éthiques des entités du Groupe, en coordination avec la Direction de la Conformité. Ces relais, formés et habilités, assurent l'instruction des alertes et la mise en œuvre des plans d'action adaptés lorsque nécessaire.

Un *reporting* global des alertes est présenté au minimum une fois par an au Comité Conformité ainsi qu'à la Direction du Groupe. En fonction de la criticité des alertes, le Comité Conformité peut être réuni en session extraordinaire.

Le Groupe veille à ce que l'ensemble des alertes déclarées via le dispositif interne fasse l'objet d'un traitement systématique.

4.6.5 Pilotage, gouvernance et suivi du déploiement du plan

Processus de validation du plan

Le plan de vigilance est validé par le Comité Conformité du Groupe.

Le Comité conformité

Afin de faire face aux risques et aléas internes ou externes, le Groupe SEB a mis en place un Comité conformité dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques.

Ce Comité est composé des représentants suivants :

- Directeur/trice Général Finances, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général des Ressources Humaines, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Industrie, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Juridique ;
- Directeur/trice Audit et Contrôle Interne ;
- Directeur/trice du Développement Durable ;
- Directeur/trice Juridique des Opérations ;
- Responsable Conformité Groupe, assurant également la fonction de Président/e du Comité.

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le souhaite, mais au moins deux fois par an.

Un pilotage régulier avec l'ensemble des métiers impliqués

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur des points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ». Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents risques du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs. En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les risques sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

4.6.6 Table de renvoi du plan de vigilance

Le tableau ci-dessous permet d'obtenir des détails et informations complémentaires du plan de vigilance (risques, impacts, actions, données chiffrées) présentés dans le Rapport de durabilité.

Partie du plan de vigilance	Page	Renvoi au Rapport de durabilité
Définition de la chaîne de valeur du Groupe SEB	129 221	*4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur*
4.5.1 Prévenir et gérer les risques liés à l'éthique et aux droits humains	201	*4.3.1. Personnel de l'entreprise*
	221	*4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur*
Dialogue social	206	*4.3.1.3.1 Dialogue et couverture sociale*
Couverture sociale	206	*4.3.1.3.1 Dialogue et couverture sociale*
Salaires décents	206	*4.3.1.3.1 Dialogue et couverture sociale*
Qualité de vie au travail	206	*4.3.1.3.1 Dialogue et couverture sociale*
Diversité, égalité et inclusion	214	*4.3.1.4.1 Diversité, égalité et inclusion*
Audits éthiques et sociaux	219	*4.3.1.5 Respect des droits fondamentaux partout et par tous*
	221	*4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur*
Achats responsables	221	*4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur*
4.5.2 Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé-sécurité-sûreté des personnes	228	*4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux*
	201	*4.3.1. Personnel de l'entreprise*
Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs	228	*4.3.3.1 Consommateurs et utilisateurs finaux et leur interaction avec le Groupe SEB*
	230	*4.3.3.2 Sécurité des produits et utilisateurs finaux*
Assurer la santé et la sécurité des employés	210	4.3.1.3.3 Santé & Sécurité
4.5.3 Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement	228	*4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux*
	221	*4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur*
	154	*4.2. Informations environnementales*
Changement climatique	154	*4.2.1.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique*
	154	*4.2.1.2 Stratégie - Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*
	156	*4.2.1.3 Atténuation du changement climatique*
	170	*4.2.1.4 Adaptation au changement climatique*
Prévenir les pollutions	171	*4.2.2.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés* aux pollutions
	173	*4.2.2.2 Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents*
	173	*4.2.2.3 Gestion et réduction des substances préoccupantes*
Gestion des substances préoccupantes	199 173	*4.2.6.4 Pollution & substances préoccupantes & 4.2.2.3 Gestion et réduction des substances préoccupantes*
	176	*4.2.2.4 Indicateurs relatifs aux émissions de polluants et à l'utilisation de substances Préoccupantes*
Ressources en eau	177	*4.2.3 Ressources en eau*
	177	*4.2.3.4 Indicateurs relatifs aux ressources en eau*
Utilisation des ressources en économie circulaire	182	*4.2.4.1 Rappel des impacts, risques et opportunités*
Gestion des déchets	186	*4.2.4.3 Gestion des déchets*

5

Commentaires sur l'exercice RFA

5.1 Faits marquants 260

- Lancement du plan Rebond 260
- Nomination de Rachel Paget au poste de Directrice Générale Adjointe, en charge des Ressources Humaines 260
- Nomination de Thierry Gée au poste de Directeur Général Adjoint, en charge des Produits et Innovation 260
- Acquisition de La Brigade de Buyer 260
- Acquisition de Tasty 261
- Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juin 2030 261
- Le Groupe complète son dispositif logistique avec une nouvelle plateforme à Til-Châtel 261
- Le Groupe SEB inaugure sa nouvelle activité de reconditionnement à Is-Sur-Tille 261
- Le Groupe SEB obtient un double 'A-' au CDP pour ses actions en faveur du climat et de l'eau 261

5.2 Commentaires sur les ventes consolidées 262

- Performances par activité – Grand Public 263
- Évolution des ventes par zone géographique 264
- Performances par activité – Professionnel 265

5.3 Commentaires sur les résultats consolidés 266

- Compte de résultat 266
- Bilan et *cash flow* 266
- Investissements 266

5.4 Commentaires sur les résultats de SEB S.A. 267

- Présentation des résultats de SEB S.A. 267
- Prises de participation 267
- Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux 267
- Analyse par échéance des créances clients 267
- Analyse par échéance des dettes fournisseurs 268
- Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement 268

5.5 Événements postérieurs à la clôture 268

5.1 Faits marquants

Lancement du plan Rebond

L'environnement du Groupe connait des mutations profondes qui se sont intensifiées en 2025 : accélération des cycles d'innovation, transformation des relations marque-consommateurs, mutation du *go-to-market* et importance croissante des enjeux de durabilité.

Le Groupe a ainsi décidé de lancer en 2026 un projet structurant – le plan Rebond - visant à retrouver une trajectoire de croissance rentable. Il s'articule autour de priorités claires :

- développer plus rapidement des innovations produits plus impactantes ;
- systématiser nos nouvelles pratiques de digital marketing et accélérer les ventes en ligne ;
- en tirant pleinement parti des nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

Le plan Rebond intègre également un programme d'économies ciblées de 200 millions d'euros d'ici fin 2027 pour simplifier les organisations et renforcer l'agilité opérationnelle du Groupe. Il s'appuie sur trois axes principaux :

- la réduction des achats indirects ;
- l'amélioration de l'efficacité industrielle ;
- et l'optimisation des frais de structure.

La mise en œuvre du plan Rebond conduirait à une réduction pouvant aller jusqu'à 2 100 postes à l'échelle mondiale. Pour l'Europe, jusqu'à 1400 postes seraient concernés dont potentiellement 500 en France sur la base du volontariat. Les provisions liées au plan seront essentiellement comptabilisées en 2026, tandis que les décaissements interviendront principalement sur 2027. Le coût total du plan est estimé entre 1 et 1,25 fois les économies annuelles récurrentes ciblées.

Nomination de Rachel Paget au poste de Directrice Générale Adjointe, en charge des Ressources Humaines

Rachel Paget a été nommée au poste de Directrice Générale Adjointe, en charge des Ressources Humaines. À ce titre, elle rejoint le Comité exécutif (Comex) ainsi que le Comité de Direction Générale (CDG) du Groupe.

Rachel Paget apporte avec elle une expertise de 30 ans dans la gestion des talents et la culture d'entreprise à l'international, acquise dans les domaines de l'Industrie, la technologie et l'Énergie.

Rachel est titulaire d'un Master en Ressources Humaines de l'Université Paris XIII (France) et d'un MBA de l'Université Erasmus (Pays-Bas) et parle couramment français, anglais, espagnol et portugais.

Nomination de Thierry Gée au poste de Directeur Général Adjoint, en charge des Produits et Innovation

En janvier 2026, Thierry Gée a été nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Produits et Innovation, Membre du Comité de Direction Générale.

Thierry a rejoint le Groupe SEB en 2004 où il a occupé successivement les postes de Directeur du Développement, Directeur Marketing de l'Activité Soin du Linge, Directeur Général de Groupe SEB UK & Ireland, puis Directeur Marketing Petit Électroménager.

Depuis 2019, il dirigeait le Groupe LPG, une participation de Carlyle.

Acquisition de La Brigade de Buyer

En janvier 2025, le Groupe a annoncé l'acquisition de La Brigade de Buyer. Cette acquisition renforce le *leadership* du Groupe sur les segments des articles culinaires Professionnels et premium. Avec un chiffre d'affaires de plus de 65 millions d'euros en 2024, dont la moitié à l'international (présent dans 95 pays), un effectif de 290 collaborateurs et trois sites de production en France, La Brigade de Buyer rassemble notamment les marques :

- de Buyer, entreprise du patrimoine vivant, fondée en 1830, qui propose des articles culinaires premium destinés aux professionnels et amateurs de cuisine ;
- Rousselon Dumas-Sabatier, marque offrant des couteaux de cuisine à destination des professionnels et consommateurs exigeants ;
- Scaritech, fabricant de petit matériel à destination des boulangeries-pâtisseries et N2J, créateur d'ustensiles écoresponsables sous la marque Pebbly.

Acquisition de Tasty

En avril 2025, le Groupe SEB a acquis une participation majoritaire dans Tasty, acteur incontournable des solutions de maintenance de machines à café professionnelles en Chine.

Fondée en 2021, Tasty s'est rapidement imposé comme un des leaders en matière de services de maintenance pour machines à café professionnelles en Chine. L'entreprise propose une gamme complète de services (maintenance régulière assurée par des techniciens qualifiés, réparations urgentes, fourniture de consommables essentiels et de pièces détachée) et de revente de machines d'occasion. Tasty travaille avec de grandes chaînes de café et de thé, qui apprécient la réactivité et l'expertise de ses équipes, déployées de manière stratégique dans les principales régions du pays.

Cette opération permet de renforcer la présence du Groupe sur le marché des boissons professionnelles en Chine.

Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juin 2030

En juin 2025, le Groupe SEB a réalisé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans. Les obligations portent un coupon annuel de 3,625 % et arriveront à échéance le 24 juin 2030.

L'émission a suscité un intérêt marqué de la part d'un grand nombre d'investisseurs institutionnels de premier plan, tant français qu'internationaux. La réussite de cette opération, sursouscrite près de 4 fois, reflète leur confiance dans la qualité de la signature du Groupe et sa stratégie de long terme.

Ce placement s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active de la flexibilité financière du Groupe, visant à continuer à diversifier ses sources de financement et à allonger la maturité moyenne de sa dette. Elle contribue au refinancement de l'échéance obligataire de 500 millions d'euros venue à maturité en juin 2025.

Le Groupe complète son dispositif logistique avec une nouvelle plateforme à Til-Châtel

Dans la continuité de sa stratégie de transformation logistique, le Groupe SEB renforce sa présence en France avec la mise en service d'une plateforme ultramoderne à Til-Châtel. Ce site s'inscrit dans un plan d'investissement logistique global de plus de 110 millions d'euros, amorcé avec l'ouverture de la giga-plateforme de Bully-les-Mines en 2023.

Implantée à proximité immédiate des principaux axes autoroutiers et à quelques kilomètres des sites industriels historiques du Groupe, la plateforme de Til-Châtel s'étend sur 36 000 m² et prévoit l'accueil de plus de 60 collaborateurs d'ici à 2026. Elle permet le stockage de plus de 52 000 palettes d'articles culinaires, à destination de la France, de l'Allemagne, de la Belgique, des Pays-Bas et de l'Autriche. Certifiée BREEAM Excellent, cette installation répond aux plus hauts standards environnementaux.

Le Groupe SEB inaugure sa nouvelle activité de reconditionnement à Is-Sur-Tille

Pionnier dans le domaine de la réparabilité et de la durabilité de ses produits, le Groupe SEB poursuit ses efforts en lançant son premier centre européen dédié au reconditionnement de ses produits électriques en France à Is-sur-Tille. Il emploie 140 personnes.

Le Groupe SEB est le premier industriel français du Petit équipement domestique à mettre en place un modèle intégré de reconditionnement. Cette ambition, à l'échelle européenne, concerne sept filiales : France, Espagne, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Belgique & Italie. Elle s'inscrit pleinement dans la nouvelle ambition RSE 2024-2030 « Agir pour mieux vivre ».

Le Groupe SEB obtient un double 'A-' au CDP pour ses actions en faveur du climat et de l'eau

Le Groupe SEB franchit un nouveau cap majeur et confirme son positionnement parmi les entreprises les plus performantes en matière de RSE avec l'obtention d'une notation double 'A-' Climat & Eau au CDP.

Ce référentiel exigeant reconnait le Groupe SEB parmi les entreprises démontrant une performance environnementale avancée, une communication transparente et une gestion proactive de ses impacts.

Ces reconnaissances s'inscrivent dans la trajectoire engagée par le Groupe et démontrent la progression continue de son niveau de transparence, de son pilotage des enjeux environnementaux et de la mise en œuvre de sa feuille de route ESG 2024-2030 « Agir pour Mieux Vivre ».

Elles renforcent le rôle du Groupe comme acteur engagé dans la construction d'un modèle industriel durable et responsable.

5.2 Commentaires sur les ventes consolidées

Détail de l'activité par zone géographique – année 2025

Ventes *(en millions €)*	2024	2025	Variation 2025/2024 Données publiées	Variation 2025/2024 tcpc
EMEA	3 733	3 773	+ 1,1 %	+ 2,0 %
Europe occidentale	2 531	2 557	+ 1,0 %	+ 1,0 %
Autres pays	1 202	1 216	+ 1,1 %	+ 3,9 %
AMÉRIQUES	1 170	1 048	- 10,4 %	- 4,9 %
Amérique du Nord	815	736	- 9,7 %	- 4,5 %
Amérique du Sud	354	312	- 11,9 %	- 5,9 %
ASIE	2 388	2 353	- 1,5 %	+ 2,7 %
Chine	1 906	1 881	-1,3 %	+ 2,7 %
Autres pays	483	472	- 2,1 %	+ 2,5 %
TOTAL GRAND PUBLIC	**7 291**	**7 175**	**- 1,6 %**	**+ 1,1 %**
Professionnel	975	995	+ 2,1 %	- 5,9 %
GROUPE SEB	**8 266**	**8 169**	**- 1,2 %**	**+ 0,3 %**

Sur l'ensemble de l'année 2025, le Groupe SEB a réalisé un **chiffre d'affaires de 8 169 millions d'euros**, en légère **croissance organique de 0,3 %** (- 1,2 % en données publiées). Cette évolution intègre un effet périmètre positif de 1,0 % tandis que l'effet devises s'établit à - 2,5 %.

La division **Grand Public** enregistre des ventes de **7 175 millions d'euros, en progression organique de 1,1 %** (- 1,6 % en données publiées), avec des évolutions contrastées selon les zones géographiques :

- en **EMEA**, une **progression modérée** (+ 2,0 % à tcpc ; + 2,8 % hors programmes de fidélisation), reflétant une croissance dans la quasi-totalité des marchés d'Europe occidentale, partiellement contrebalancée par une contreperformance en Allemagne ;
- un **retour à la croissance organique en Asie** (+ 2,7 %), porté notamment par la Chine, dans un marché se stabilisant en 2025 ;
- dans les **Amériques** (- 4,9 % à tcpc), une année marquée par les **effets directs et indirects de l'évolution des droits de douane** en Amérique du Nord, et par l'impact négatif du phénomène climatique *La Niña* sur les ventes de ventilateurs en Amérique du Sud.

Par ligne de produits, la **dynamique est favorable en articles et ustensiles culinaires, en entretien des sols et en soin du linge**, soutenue par l'innovation produits. L'activité est plus contrastée en électrique culinaire. Par canal de distribution, **les ventes en ligne** progressent **d'environ 10 % à tcpc,** notamment portées par le ***Direct-to-Consumer* (*DTC*).**

La division **Professionnelle s'inscrit en baisse de 5,9 % à tcpc**, pénalisée par une base de comparaison particulièrement élevée au 1er semestre 2024. L'activité se stabilise toutefois au 2e semestre 2025.

Performances par activité – Grand Public

Les ventes Grand Public ont atteint **7 175 millions d'euros cette année**, **en hausse de 1,1 % à tcpc**[1] par rapport à 2024.

Dans un environnement macroéconomique et géopolitique complexe, les marchés du Petit Équipement Domestique ont été globalement résilients.

Dans ce contexte, le Groupe a continué d'innover grâce à l'enrichissement de ses gammes dans les catégories-clés et les nouvelles catégories, le déploiement de ses produits phares dans tous les marchés et une exécution commerciale efficace.

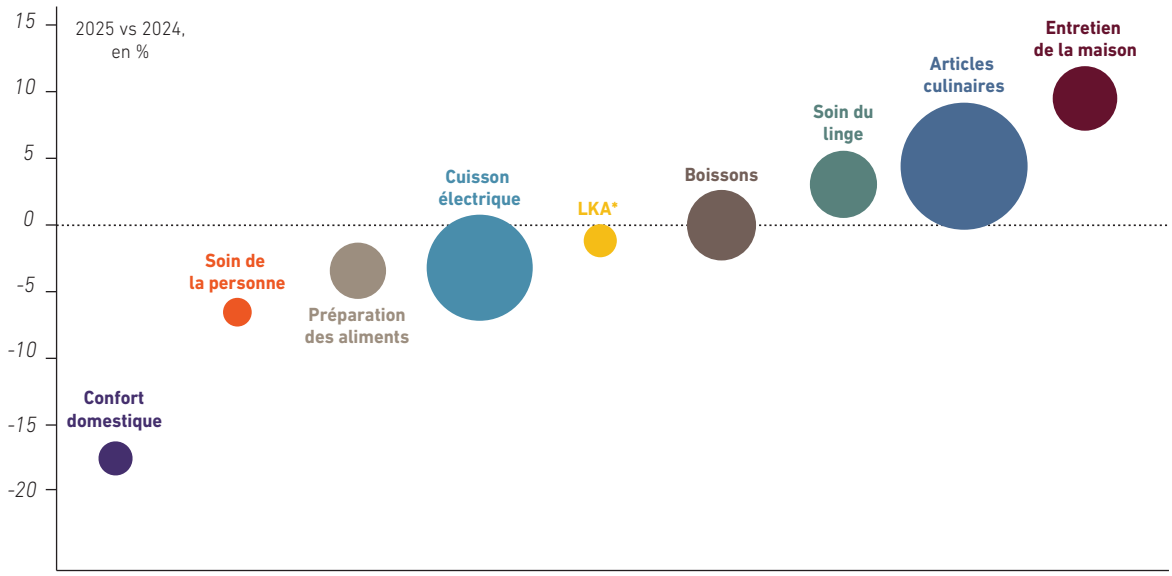
En termes de produits, la croissance a été notamment alimentée par :

- les articles culinaires, portés par le succès des gammes multimatériaux consolidant ainsi le *leadership* du Groupe ;
- les aspirateurs-laveurs, tirés par le lancement de plusieurs modèles en 2025 venant ainsi étoffer une gamme couvrant différents besoins ;
- le soin du linge notamment les nouvelles catégories comme les détacheurs-textiles mais également par les nouveaux usages comme les défroisseurs avec le lancement d'Aerosteam.

La moindre performance en cuisson électrique s'explique notamment par le ralentissement des friteuses sans huile, des grills et des multicuiseurs dont la dynamique s'est néanmoins inversée en fin d'année grâce au lancement de Cookeo Infinity.

Le confort domestique a également souffert de la forte baisse des ventilateurs en Amérique du Sud qui avaient bénéficié en 2024 d'un climat favorable.

ÉVOLUTION DES VENTES PAR LIGNE DE PRODUITS



* *Large Kitchen Appliances* (équipements fixes de cuisine)

(1) *Tcpc : taux de change et périmètre constants.*

Évolution des ventes par zone géographique

Ventes (en millions €)	2024	2025	Variation 2025/2024 Données publiées	Variation 2025/2024 tcpc
EMEA	3 733	3 773	+ 1,1 %	+ 2,0 %
Europe occidentale	2 531	2 557	+ 1,0 %	+ 1,0 %
Autres pays	1 202	1 216	+ 1,1 %	+ 3,9 %

Europe occidentale

Les ventes en Europe occidentale sont en hausse de 1,0 % à tcpc et en données publiées sur l'année.

Sur l'ensemble de l'année, les ventes sont en croissance dans la quasi-totalité des marchés en Europe de l'Ouest, et notamment en France hors programmes de fidélisation. En revanche, les ventes en Allemagne sont en dessous des attentes avec un chiffre d'affaires en baisse, notamment impacté par le retrait en cuisson électrique.

Globalement, le Groupe a tenu ses parts de marché en 2025 dans cette zone grâce à une dynamique toujours très positive d'innovation en articles culinaires, en entretien des sols (notamment les aspirateurs-laveurs), en soin du linge (détacheurs-textiles et défroisseurs) et en *blending*.

Certaines catégories historiques sont cependant moins porteuses, parmi lesquelles les grills, ou les multicuiseurs dont la dynamique s'est néanmoins inversée en fin d'année grâce au lancement du nouveau Cookeo Infinity.

Autres pays EMEA

Le chiffre d'affaires dans les autres pays EMEA est en hausse de 3,9 % à tcpc sur l'année et de 1,1 % en données publiées.

L'Europe de l'Est affiche une croissance d'environ 10 % à tcpc sur l'année, tirée notamment par des progressions à deux chiffres dans des marchés porteurs comme la Pologne ou la République tchèque. Les ventes de friteuses sans huile et de machines à café *full auto* ont été particulièrement dynamiques, ainsi que les lancements des détacheurs-textiles et des aspirateurs-laveurs.

La Turquie affiche des ventes annuelles en hausse. Cette progression a été portée par les catégories-clés comme les articles culinaires, le soin du linge et l'entretien des sols en particulier sur le segment *online*.

Sur l'ensemble de l'année, la zone Afrique et Moyen-Orient est restée fortement perturbée par le contexte géopolitique.

Ventes (en millions €)	2024	2025	Variation 2025/2024 Données publiées	Variation 2025/2024 tcpc
Amériques	1 170	1 048	- 10,4 %	- 4,9 %
Amérique du Nord	815	736	- 9,7 %	- 4,5 %
Amérique du Sud	354	312	- 11,9 %	- 5,9 %

Amérique du Nord

En 2025, les ventes en Amérique du Nord se sont inscrites en recul de 4,5 % à tcpc (- 9,7 % en données publiées), pénalisées par un environnement perturbé par l'évolution des droits de douane aux États-Unis et par l'attentisme des distributeurs aux deuxième et troisième trimestres (respectivement - 11,5 % et - 14,4 %).

Au 4e trimestre, l'activité a toutefois renoué avec une croissance organique de 4,7 %, traduisant une normalisation progressive du marché et un meilleur alignement entre les niveaux de *sell-in* et de *sell-out*.

Aux États-Unis, dans un contexte de consommation toujours incertain, le Groupe a consolidé ses positions en articles culinaires et en soin du linge. All-Clad a notamment poursuivi sa dynamique de croissance, portée par la vitalité du segment haut de gamme inox et par le renforcement des capacités industrielles locales.

Au Mexique, l'année a été marquée par une forte volatilité, dans un environnement monétaire moins favorable. Le Groupe a néanmoins développé ses ventes en ligne, tout en maintenant des positions solides dans ses catégories-clés. L'élargissement du portefeuille produits s'est poursuivi, avec le lancement des défroisseurs en soin du linge, des friteuses sans huile en cuisson électrique ainsi qu'une entrée sur le segment de l'entretien des sols.

Amérique du Sud

Les ventes en Amérique du Sud ont diminué de 5,9 % à tcpc (- 11,9 % en données publiées), principalement sous l'impact d'un fort recul des ventes de ventilateurs en lien avec le phénomène climatique *La Niña*. Au 4e trimestre, l'activité est demeurée en contraction (- 7,8 % à tcpc), la demande restant en retrait sur la catégorie ventilation, en particulier au Brésil.

En Colombie, avec une croissance organique à deux chiffres sur l'année, le Groupe a confirmé son *leadership* multi-catégories et poursuivi l'élargissement de son portefeuille, notamment dans l'entretien des sols. Hors ventilateurs, les performances ont été très solides dans l'ensemble des catégories. Les positions ont été renforcées en articles culinaires, en *blenders* et en café, soutenues par l'innovation et par une activation digitale particulièrement efficace.

Ventes *(en millions €)*	2024	2025	Variation 2025/2024 Données publiées	Variation 2025/2024 tcpc
Asie	2 388	2 353	- 1,5 %	+ 2,7 %
Chine	1 906	1 881	-1,3 %	+ 2,7 %
Autres pays	483	472	- 2,1 %	+ 2,5 %

Chine

En Chine, les ventes du Groupe ont progressé de 2,7 % à tcpc en 2025 pour atteindre 1 881 millions d'euros (- 1,3 % en données publiées).

2025 a ainsi marqué le retour à la croissance organique des ventes du Groupe en Chine, dans un marché globalement stable sur l'année. Les lancements de produits tels que les cuiseurs à riz (bol inox), les woks titane et les défroisseurs ont été couronnés de succès. Supor a réaffirmé son *leadership* en électrique culinaire et en articles culinaires, que ce soit sur le segment de la distribution physique ou les ventes en ligne.

Supor se positionne également comme marque numéro 1 en culinaire sur les plateformes de *Social Commerce*, notamment Douyin (TikTok), qui connaissent une expansion très rapide en Chine. Le chiffre d'affaires réalisé par Supor via ces canaux représente environ 25 % de ses ventes en ligne.

Autres pays d'Asie

Les ventes du Groupe dans les pays d'Asie hors Chine ont enregistré en 2025 une progression de 2,5 % à tcpc pour atteindre 472 millions d'euros (- 2,1 % en données publiées).

Les performances dans cette région ont été assez hétérogènes, en fonction des marchés et des catégories de produits.

Les articles culinaires et les ustensiles de cuisine (principalement les couteaux) ont tiré la performance globale, notamment au Japon dont les ventes renouent avec la croissance organique en 2025. Le marché du Petit Électroménager est en revanche resté difficile en Corée du Sud, dont les ventes ont reculé.

Les autres pays de la région (Sud-Est asiatique) ont affiché une bonne dynamique d'ensemble, soutenue par une extension du réseau de distribution et un développement dans de nouvelles catégories.

Performances par activité – Professionnel

Ventes *(en millions €)*	2024	2025	Variation 2025/2024 Données publiées	Variation 2025/2024 tcpc
Professionnel	975	995	+ 2,1 %	- 5,9 %

L'activité Professionnelle affiche des ventes annuelles de 995 millions d'euros, soit un recul de 5,9 % en organique. En données publiées, les ventes sont en croissance de 2,1 % du fait d'un effet périmètre positif principalement lié à l'acquisition de La Brigade de Buyer début 2025.

Le 1er semestre 2025 a été marqué par une base de comparaison du S1 2024 particulièrement élevée et liée à un grand contrat en Café en Chine. L'activité se stabilise toutefois au 2e semestre 2025. En effet, les livraisons de machines ont connu une bonne dynamique en Allemagne et en Chine, et les services ont affiché une forte croissance. Le Groupe a poursuivi sa diversification géographique avec une progression à deux chiffres de ses ventes en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. La performance a en revanche été contrainte par l'attentisme des clients aux États-Unis.

Enfin, le Groupe a intégré La Brigade de Buyer, dont la croissance des ventes en 2025 a été tirée par l'inox haut de gamme et les ventes en ligne. (voir section 5.1 *Faits marquants*).

5.3 Commentaires sur les résultats consolidés

Compte de résultat

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

En 2025, le Groupe a réalisé un **ROPA de 601 millions d'euros,** en ligne avec les perspectives révisées du groupe en octobre mais en baisse de 25 % par rapport à 2024. **La marge opérationnelle s'établit ainsi à 7,4 %** des ventes, contre 9,7 % l'année précédente.

Le repli du ROPA en 2025 s'explique par une conjonction de divers facteurs, dont de fortes perturbations conjoncturelles :

- **l'appréciation de l'euro et la volatilité des devises des pays émergents** ont entraîné un impact négatif de près de 40 millions d'euros sur l'année ;
- **les effets directs et indirects des droits de douane aux États-Unis** ont généré une baisse de 40 millions d'euros environ des résultats en Amérique du Nord ;
- **l'historique particulièrement élevé du S1 2024 en Café Professionnel** explique une contribution en recul de 40 millions d'euros, concentré sur le 1er semestre.

Ces effets se sont estompés progressivement au 4e trimestre, et **le ROPA au T4 s'est élevé à 334 millions d'euros**, en repli de 6,7 % par rapport au T4 2024. La marge opérationnelle s'est établie à 13,3 %.

Par ailleurs, le Groupe a renforcé ses investissements en moyens moteurs en 2025 afin d'accompagner une année riche en lancements de produits, avec néanmoins une croissance organique des ventes insuffisante par rapport à ses ambitions.

Résultat d'exploitation et Résultat net

Le Résultat d'Exploitation est de 502 millions d'euros contre 540 millions d'euros en 2024. Il intègre une charge d'intéressement et de participation de - 18 millions d'euros (contre - 33 millions d'euros en 2024), ainsi que d'autres produits et charges en augmentation, atteignant - 81 millions d'euros. Ce dernier montant inclut notamment des provisions liées à la mise en œuvre du plan Rebond pour - 24 millions d'euros.

Le **résultat financier 2025 s'établit à - 132 millions d'euros** (- 120 millions d'euros en 2024). La charge d'impôts est de - 87 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 23,6 % après une hausse temporaire à 32,7 % en 2024 du fait de la non-déductibilité de la provision au titre de l'amende de l'Autorité de la concurrence. La charge liée aux intérêts des minoritaires (essentiellement Supor) est en baisse à - 38 millions d'euros (vs. - 51 millions d'euros en 2024).

Le Résultat net part du Groupe est ainsi de 245 millions d'euros, contre 232 millions d'euros en 2024.

Bilan et *cash flow*

Au 31 décembre 2025, les **capitaux propres s'élèvent à 3 477 millions d'euros**, en baisse par rapport à fin 2024 (3 540 millions d'euros).

L'endettement net au 31 décembre 2025 ressort à 2 342 millions d'euros (dont 318 millions d'euros de dette IFRS 16) en progression de 416 millions d'euros.

Cette évolution s'explique par :

- **un ROPA en baisse de 201 millions d'euros en 2025 à 601 millions d'euros ;**
- **une génération de *cash flow* libre de 337 millions d'euros au 2e semestre après une consommation de cash-flow libre de 213 millions d'euros au 1er semestre** (soit 124 millions d'euros en année pleine contre 260 millions d'euros en 2024), intégrant principalement sur l'année :
  - une hausse du BFR d'exploitation de 104 millions d'euros, reflétant la persistance de l'impact des perturbations en Mer Rouge (représentant toujours un impact de 0,6 point sur le BFR), ainsi que des effets de phasage sur les dettes fournisseurs,
  - des CAPEX de 324 millions d'euros, dont 111 millions d'euros liés à IFRS 16, reflétant certains grands projets d'investissement (dont hub Café Professionnel en Chine) ;
- **la prise en compte des acquisitions pour 121 millions d'euros** (principalement La Brigade de Buyer), et des **dividendes versés pour 207 millions d'euros ;**
- le décaissement de **189,5 millions d'euros** lié au paiement de **l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence en France**.

Hors impact de cette amende, l'endettement net au 31 décembre 2025 s'élèverait à 2 152 millions d'euros vs. 1 926 millions d'euros fin 2024.

Avec un **EBITDA ajusté en baisse de 18 %** en 2025 à 854 millions d'euros, le **ratio dette financière nette / EBITDA ajusté est en hausse à 2,7x** (2,5x hors paiement de l'amende ADLC).

Investissements

En 2025, **les CAPEX [1] se sont élevés à 222 millions d'euros**, soit 2,7 % du chiffre d'affaires contre 217 millions d'euros en 2024. Cette hausse s'explique notamment par :

- le réaménagement et la construction de certains sites, notamment à Til-Châtel et Shaoxing ;
- le développement de nouveaux produits qui nécessitent des moules et de l'outillage ;
- la modernisation des équipements industriels visant à augmenter les capacités tout en réduisant les couts de production ;
- la poursuite de nos efforts de décarbonation dans nos sites industriels ;
- le renouvellement de logiciels informatiques.

À l'instar des années précédentes, s'y sont ajoutés des frais de développement capitalisés et des réaménagements de magasins en propre du Groupe.

En intégrant les effets issus d'IFRS 16 (111 millions d'euros en 2025), le montant total des **investissements nets des cessions d'actifs s'élève à 321 millions d'euros** contre 268 millions d'euros en 2024.

(1) Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels.

5.4 Commentaires sur les résultats de SEB S.A.

Présentation des résultats de SEB S.A.

La société SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a une activité de *holding*. À ce titre, elle définit et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe. Elle détient des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct et indirect des sociétés du Groupe. SEB S.A. assure également la gestion de la trésorerie du Groupe, elle met en œuvre la politique de financement et centralise la gestion des risques de marché auxquels les filiales et le Groupe sont exposés.

Les états financiers de SEB S.A. au 31 décembre 2025 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 20,6 millions d'euros en 2025, contre une perte de 24,7 millions d'euros en 2024.

Le résultat financier est en baisse et s'élève à 130,9 millions d'euros en 2025, contre 187,8 millions d'euros en 2024.

Ce résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, pour un montant total de 262,7 millions d'euros contre 231,6 millions d'euros en 2024 ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers pour un montant net de 128,7 millions d'euros (dont 102,2 millions d'euros de dotations aux provisions sur titres de participation et 26,5 millions d'euros de dotations aux provisions sur prêts et comptes courants) comparé à 46,1 millions d'euros en 2024 ;
- des effets de change en 2025 qui s'élèvent à 9,4 millions d'euros contre une charge de 30,1 millions d'euros en 2024.

Le résultat courant avant impôts ressort donc à 110,3 millions d'euros en 2025 contre 163,1 millions d'euros en 2024. Le résultat exceptionnel est une perte de 3,8 millions d'euros en 2025 comparée à une perte de 194,8 millions d'euros en 2024.

SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt de 20,6 millions d'euros en 2025 (contre 21,0 millions d'euros en 2024), correspondant principalement à l'économie d'impôt liée à l'imputation des déficits des filiales en perte sur le résultat fiscal d'ensemble, pour un montant de 20,2 millions d'euros en 2025.

Le résultat net de l'exercice 2025 de SEB S.A. est un bénéfice de 127,2 millions d'euros contre une perte de 10,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2024.

Au 31 décembre 2025, le total du bilan s'élève à 5 384,0 millions d'euros contre 5 127,2 millions d'euros à fin 2024, soit une hausse de 256,8 millions d'euros.

L'actif immobilisé net s'élève à 4 632,8 millions d'euros, en hausse de 81,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 758,4 millions d'euros contre 1 540,7 millions d'euros en 2024, et des prêts à longs et moyens termes nets octroyés pour 2 874,2 millions d'euros contre un total de 3 010,8 millions d'euros en 2024.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 236,4 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 1 268,4 millions d'euros en 2024. Le total des emprunts et dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 731,4 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 3 415,3 millions d'euros en 2024.

Prises de participation

La société n'a procédé directement à aucune prise de participation significative au cours de l'exercice.

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux

	Dividendes	Primes
2023	134 893 725	5 034 451
2024	142 520 182	5 342 180
2025	153 400 285	5 739 908

Analyse par échéance des créances clients

	Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions €)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						68
Montant total des factures concernées TTC		2,7	0,0		44,6	47,3
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %		0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						6
Montant total des factures exclues						0,1
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : pour les clients français, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 60 jours. Délais contractuels : pour les clients étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 180 jours.					

Analyse par échéance des dettes fournisseurs

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions €)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						18
Montant total des factures concernées TTC		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						62
Montant total des factures exclues						(1,0)
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : pour les fournisseurs français, les délais de paiements s'échelonnent de 15 jours à 60 jours. Délais contractuels : pour les fournisseurs étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 120 jours.					

Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires d'un montant de 22 711 euros correspondant au montant des amortissements de véhicules de tourisme. Cette charge est non déductible du résultat fiscal selon l'article 39-4 du Code général des impôts.

5.5 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe a signé le 30 décembre 2025, une prise de participation à hauteur de 55 % dans la société équatorienne UMCO. Cette prise de participation reste soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence colombiennes et équatoriennes.

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 24 février 2026, aucun autre événement postérieur significatif n'est intervenu.

6

Comptes consolidés RFA

6.1 États financiers 270

Compte de résultat consolidé 270
État du résultat global consolidé 270
Bilan consolidé 271
Tableau des flux de trésorerie consolidés 272
Évolution des capitaux propres consolidés 273

6.2 Notes sur les comptes consolidés 274

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 331

6.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés 335

6.1 États financiers

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en M€)	2025	2024
Produits des activités ordinaires (5)	8 169,4	8 266,0
Frais opérationnels (6.1)	(7 568,5)	(7 464,3)
Résultat opérationnel d'activité	600,9	801,7
Intéressement et participation (6.2)	(18,0)	(32,9)
Résultat opérationnel courant	582,9	768,8
Autres produits et charges d'exploitation (7.1)	(80,8)	(228,8)
Résultat d'exploitation	502,1	540,0
Coût de l'endettement financier (8)	(91,0)	(81,7)
Autres produits et charges financiers (8)	(41,1)	(38,1)
Résultat avant impôt	370,0	420,2
Impôt sur les résultats (9)	(87,3)	(137,5)
Résultat net	282,7	282,7
Part des minoritaires (20)	(38,1)	(50,7)
Résultat net revenant à SEB S.A.	244,6	232,0
Résultat net revenant à SEB S.A. par action *(en unités)*		
Résultat net de base par action (10)	4,47	4,26
Résultat net dilué par action (10)	4,45	4,23

Les notes 1 à 34 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

État du résultat global consolidé

(en M€)	2025	2024
Résultat net avant part des minoritaires	282,7	282,7
Écarts de conversion	(137,0)	40,4
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(37,0)	(16,4)
Variation de juste valeur des actifs financiers *	(16,5)	(10,9)
Réévaluation des avantages au personnel *	11,8	6,8
Effet d'impôt	8,6	(1,7)
Autres éléments du résultat global	(170,1)	18,2
Total des gains et pertes	112,6	300,9
Part des minoritaires	(25,5)	(49,0)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	**87,1**	**251,9**

* *Éléments non recyclables en résultat.*

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF *(en M€)*	31/12/2025	31/12/2024
Goodwill (11)	1 960,8	1 965,6
Autres immobilisations incorporelles (11)	1 400,5	1 401,4
Immobilisations corporelles (12)	1 268,0	1 263,2
Autres participations (14.1)	224,5	225,1
Autres actifs financiers non courants (14.2)	17,0	17,2
Impôts différés (9)	163,1	140,1
Autres créances non courantes (17)	230,0	48,5
Instruments dérivés actifs non courants (24)	8,3	18,7
Actifs non courants	5 272,2	5 079,8
Stocks et en-cours (15)	1 632,1	1 645,6
Clients (16)	1 168,5	1 141,9
Autres créances courantes (17)	234,3	221,7
Impôt courant (9)	24,8	25,8
Instruments dérivés actifs courants (24)	56,6	64,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants (14)	123,8	126,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie (18)	999,0	1 017,0
Actifs courants	4 239,1	4 243,6
TOTAL ACTIF	**9 511,3**	**9 323,4**

PASSIF *(en M€)*	31/12/2025	31/12/2024
Capital (19.1)	55,3	55,3
Réserves consolidées (19.3)	3 238,3	3 292,7
Actions propres (19.4)	(58,1)	(71,9)
Capitaux propres Groupe	**3 235,5**	**3 276,1**
Intérêts minoritaires (20)	241,3	264,2
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	3 476,8	3 540,3
Impôts différés (9)	141,6	173,2
Avantages au personnel et autres provisions non courantes (21 et 22)	383,1	396,3
Dettes financières non courantes (23)	2 074,0	1 619,1
Autres passifs non courants (26)	77,7	78,2
Instruments dérivés passifs non courants (24)	7,6	20,4
Passifs non courants	2 684,0	2 287,2
Avantages au personnel et autres provisions courantes (21 et 22)	100,8	114,0
Fournisseurs (26)	1 124,3	1 211,1
Autres passifs courants (26)	604,9	631,2
Impôt exigible	66,6	47,8
Instruments dérivés passifs courants (24)	67,1	58,5
Dettes financières courantes (23)	1 386,8	1 433,3
Passifs courants	3 350,5	3 495,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	**9 511,3**	**9 323,4**

Les notes 1 à 34 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net revenant à SEB S.A.	244,6	232,0
Amortissements et dotations aux provisions sur immobilisations	282,3	294,9
Variation des provisions	(6,7)	172,7
Pertes et gains latents sur instruments financiers	(27,6)	(6,3)
Charges et produits liés aux stock-options et actions gratuites	15,9	27,6
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	(2,8)	4,0
Autres éléments	0,0	0,0
Résultat part des minoritaires	38,1	50,7
Charge d'impôt (exigible et différé)	87,3	137,5
Coût de l'endettement financier net	91,0	81,7
Capacité d'autofinancement [(1) (2)]	722,1	994,8
Variation des stocks et en-cours	(21,7)	(152,6)
Variation des clients	(63,6)	(98,9)
Variation des fournisseurs	(18,8)	17,9
Variation autres dettes et autres créances [(3)]	(209,0)	18,4
Impôts versés	(113,6)	(165,4)
Intérêts versés	(91,0)	(81,7)
Trésorerie provenant de l'exploitation	204,4	532,5
Encaissements sur cessions d'actifs	11,9	5,0
Investissements corporels [(2)]	(182,1)	(173,5)
Investissements logiciels et incorporels [(2)]	(39,5)	(43,1)
Autres investissements financiers [(4)]	(20,4)	(56,5)
Variation de périmètre (net de la trésorerie des sociétés acquises)	(65,4)	(93,0)
Trésorerie affectée à des opérations d'investissement	(295,5)	(361,1)
Augmentation de la dette financière [(2)]	1 574,9	931,8
Diminution de la dette financière	(1 262,4)	(1 256,9)
Augmentation de capital	0,0	0,0
Transactions entre actionnaires [(4)]	1,4	0,1
Mouvements sur actions propres	0,2	(73,4)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(206,6)	(193,9)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	107,5	(592,3)
Incidence des variations de taux de change	(34,4)	5,8
Variation de la trésorerie nette	(18,0)	(415,1)
Trésorerie en début d'exercice	1 017,0	1 432,1
Trésorerie en fin d'exercice (plus)	999,0	1 017,0

(1) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.
(2) Hors IFRS 16 dont les effets sont présentés en note 13.
(3) Dont décaissement amende de l'Autorité de la concurrence pour 189,5 M€ - Cf. note 3.
(4) Cf. note 14. Participations et autres actifs financiers.

Évolution des capitaux propres consolidés

(en M€)	Capital	Primes [1]	Réserves consolidées [1]	Écarts de conversion [1]	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Au 31 décembre 2023	55,3	103,7	3 103,4	(36,3)	(27,7)	3 198,4	262,3	3 460,7
Résultat net de la période	0,0	0,0	232,0	0,0	0,0	232,0	50,7	282,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	0,0	0,0	(17,7)	37,6	0,0	19,9	(1,7)	18,2
Total des gains et pertes	0,0	0,0	214,3	37,6	0,0	251,9	49,0	300,9
Distribution de dividendes	0,0	0,0	(148,0)	0,0	0,0	(148,0)	(46,6)	(194,6)
Augmentation de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Diminution de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mouvements actions propres	0,0	0,0	0,0	0,0	(44,2)	(44,2)	0,0	(44,2)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres	0,0	0,0	(28,4)	0,0	0,0	(28,4)	0,0	(28,4)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,0	0,0	27,1	0,0	0,0	27,1	0,4	27,5
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0	12,5	0,0	12,5
Autres mouvements	0,0	0,0	5,4	1,4	0,0	6,8	(0,9)	5,9
Au 31 décembre 2024	55,3	103,7	3 186,3	2,7	(71,9)	3 276,1	264,2	3 540,3
Résultat net de la période	0,0	0,0	244,6	0,0	0,0	244,6	38,1	282,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	0,0	0,0	(32,9)	(124,6)	0,0	(157,5)	(12,6)	(170,1)
Total des gains et pertes	0,0	0,0	211,7	(124,6)	0,0	87,1	25,5	112,6
Distribution de dividendes	0,0	0,0	(159,0)	0,0	0,0	(159,0)	(46,6)	(205,6)
Augmentation de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Diminution de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mouvements actions propres	0,0	0,0	0,0	0,0	13,8	13,8	0,0	13,8
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres	0,0	0,0	(14,7)	0,0	0,0	(14,7)	0,0	(14,7)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,0	0,0	15,6	0,0	0,0	15,6	0,3	15,9
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires	0,0	0,0	18,8	0,0	0,0	18,8	0,0	18,8
Autres mouvements	0,0	0,0	(2,1)	(0,1)	0,0	(2,2)	(2,1)	(4,3)
Au 31 décembre 2025	**55,3**	**103,7**	**3 256,6**	**(122,0)**	**(58,1)**	**3 235,5**	**241,3**	**3 476,8**
Dividendes proposés au titre de 2025 [2]			(159,6)			(159,6)		(159,6)
Solde après affectation au 31 décembre 2025	**55,3**	**103,7**	**3 097,0**	**(122,0)**	**(58,1)**	**3 075,9**	**241,3**	**3 317,2**

(1) Réserves consolidées au bilan.
(2) Dividendes par action 2,80 euros.

6.2 Notes sur les comptes consolidés

SOMMAIRE DES NOTES

PRINCIPES GÉNÉRAUX		275
Note 1	Principes comptables	275
FAITS MARQUANTS ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE		277
Note 2	Évolution du périmètre de consolidation	277
Note 3	Faits marquants et litiges significatifs	279
Note 4	Événements postérieurs	280
COMPTE DE RÉSULTAT		280
Note 5	Produits des activités ordinaires	280
Note 6	Résultat Opérationnel d'Activité et Résultat Opérationnel Courant	282
Note 7	Résultat d'exploitation	283
Note 8	Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	284
Note 9	Impôts sur les résultats	284
Note 10	Résultat net par action	286
BILAN		287
Note 11	Immobilisations incorporelles	287
Note 12	Immobilisations corporelles	292
Note 13	Contrats de location	294
Note 14	Participations et autres actifs financiers	296
Note 15	Stocks et en-cours nets	298
Note 16	Clients	298
Note 17	Autres créances courantes et non courantes	298
Note 18	Trésorerie et équivalents de trésorerie	299
Note 19	Capitaux propres	299
Note 20	Intérêts minoritaires	302
Note 21	Provisions et passifs éventuels	303
Note 22	Avantages au personnel	305
Note 23	Dettes financières	309
Note 24	Juste valeur des instruments financiers	312
Note 25	Gestion des risques financiers	318
Note 26	Fournisseurs et autres passifs	321
Note 27	Engagements hors bilan	322
Note 28	Transactions avec des parties liées	323
Note 29	Information sectorielle	324
Note 30	Honoraires des Commissaires aux comptes	325
LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2025		326
Note 31	Critères de consolidation	326
Note 32	Sociétés consolidées par intégration globale	326
Note 33	Entreprises associées	330
Note 34	Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %	330

Le Groupe SEB, composé de SEB S.A., société française, et de ses filiales, est présent historiquement sur le marché Grand Public, où il occupe une position de *leadership*. Il est par ailleurs présent sur le marché Professionnel depuis 2016, étant *leader* mondial en café professionnel (hors distributeurs automatiques). Depuis 2024, le Groupe a également étendu sa présence dans le culinaire professionnel.

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

Principes généraux

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

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

Note 1 PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1 Principes comptables applicables

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 24 février 2026 et seront approuvés par l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2 002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2025 et les comptes comparatifs au titre de l'exercice 2024 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne. Il comprend les normes publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

Nouveaux textes d'application obligatoire

Le Groupe a adopté l'amendement suivant applicable au 1er janvier 2025. Cette date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- amendement à IAS 21 traitant de l'absence prolongée de convertibilité.

Ce nouveau texte n'a pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Nouveaux textes applicables par anticipation

Les normes et interprétations suivantes d'application facultative au 31 décembre 2025 n'ont pas été appliquées par anticipation :

- amendements à IFRS 9 et IFRS 7 traitant du classement et de l'évaluation des instruments financiers et des contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles.

Le Groupe n'anticipe toutefois pas d'impact significatif lié à l'application de ces amendements.

Note 1.2 Recours à des estimations

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'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. Le Groupe a notamment pris en compte les enjeux liés au contexte de changement climatique mais n'a pas identifié, à date, de risque spécifique impactant de manière significative ses estimations. Le Groupe a également tenu compte du contexte économique volatile lors de ses estimations portant sur les hypothèses retenues pour le calcul des impôts différés (note 9), de la valorisation des actifs incorporels (note 11) et corporels (notes 12), de la valorisation des titres de participation (note 14), des dépréciations de l'actif courant (notes 15 et 16), des provisions courantes et non courantes (note 21), des engagements de retraite (note 22), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 24).

Les comptes consolidés de l'exercice sont établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe. Aussi le Groupe a conformément à IAS 36, présenté dans la note 11.4 « modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice » les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations. Ces estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Conflit Russie Ukraine

Rappel du contexte

Depuis le 24 février 2022, l'environnement géopolitique s'est considérablement détérioré avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Pour rappel, ces deux pays représentent un peu moins de 5 % du chiffre d'affaires consolidé et environ 2 % des actifs totaux du Groupe à fin décembre 2025. Le Groupe se conforme strictement aux sanctions imposées par les autorités françaises et européennes.

Impact sur les comptes 2025

Ce conflit génère des facteurs d'incertitudes : volatilité des devises, des chaînes d'approvisionnement, du prix des matières premières et de l'énergie notamment. Le Groupe est en veille permanente pour évaluer l'évolution de la situation ainsi que ses effets potentiels, directs et/ou indirects, sur son activité et sa situation financière.

Dans un contexte de forte volatilité des devises, le Groupe a pris la décision de qualifier le financement intra-Groupe de ces filiales d'investissement net au sens de la norme IAS 21. Les écarts de change sur le financement intra-Groupe sont donc enregistrés au sein des autres éléments du résultat global.

Le risque de crédit de ces filiales fait l'objet d'un suivi en temps réel mais n'a à ce jour pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Les filiales ukrainienne et russe font partie intégrante de l'UGT Grand Public EMEA. Le risque lié à la situation de ces pays a été apprécié via la réalisation de tests de sensibilité spécifiques du test de dépréciation de l'UGT Grand Public EMEA (note 11.4). Le Groupe considère qu'en application de IFRS 10, il n'existe pas de situation de perte de contrôle avérée de ses filiales russe et ukrainienne.

Note 1.3 Conversion des états financiers et des transactions en devises

1.3.1 Conversion des états financiers des filiales étrangères

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

La devise de présentation du Groupe est l'euro.

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

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

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

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

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

1.3.2 Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que la monnaie de fonctionnement sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans une monnaie autre que la monnaie de fonctionnement sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (note 24).

Faits marquants et événements postérieurs à la clôture

Note 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1 Opérations de l'année 2025

La Brigade de Buyer

Le Groupe a finalisé en date du 22 janvier 2025 l'acquisition de La Brigade de Buyer, groupe international possédant notamment les marques de Buyer, Sabatier et 32 Dumas, symboles d'excellence et de savoir-faire dans les secteurs des articles culinaires, de la pâtisserie et de la coutellerie. La Brigade de Buyer jouit de positions fortes en Culinaire professionnel et grand public premium. La société a su établir une proximité importante auprès des chefs et écoles de cuisine du monde entier, avec lesquels elle collabore pour le développement continu de produits innovants et durables. Cette opération s'inscrit ainsi dans la stratégie de renforcement du Groupe SEB sur les segments professionnel et premium tout en valorisant un patrimoine industriel et culinaire d'exception.

La juste valeur provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 22 janvier 2025 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	22/01/2025
Actifs immobilisés *	42,7
Stocks	13,9
Clients	11,2
Dette nette	(19,5)
Fournisseurs	(4,6)
Autres passifs nets	(10,8)
Actif net total	32,9
Pourcentage de détention	100%
Actif net total acquis	32,9
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	75,8
Goodwill provisoire	42,9

* *Dont marque De Buyer estimée par un évaluateur indépendant à 27,0 millions d'euros.*

Le Groupe a également finalisé le 30 avril 2025 une petite acquisition ciblée en Chine dans le secteur des machines à café professionnelles, enrichissant ainsi son offre en maintenance, réparation, pièces détachées et reconditionnement pour ses clients chinois.

Par ailleurs, le Groupe avait créé début 2024 le premier Hub d'équipements professionnels du Groupe au sein d'une nouvelle entité juridique en Chine, Seb Professional Shaoxing, dans le but de développer de nouveaux produits pour différents segments professionnels et semi-professionnels. Les investissements réalisés fin 2025 dans cette société s'élèvent à 36,2 millions d'euros dont 26,8 millions d'euros en 2025 (note 11.2 et 12.1). Les premières productions ont été lancées au cours du premier trimestre 2026.

Note 2.2 Suivi des opérations significatives de 2024

SOFILAC

Le Groupe SEB avait finalisé en date du 4 avril 2024 l'acquisition de Sofilac, groupe français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation d'équipements de cuisson haut de gamme semi-professionnels et professionnels (notamment avec les marques Lacanche et Charvet).

La juste valeur nette définitive des actifs acquis et passifs repris en date du 4 avril 2024 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	04/04/2024
Actifs immobilisés *	40,7
Stocks	16,0
Clients	8,0
Trésorerie nette	6,5
Fournisseurs	(6,4)
Autres passifs nets	(17,3)
Actif net total	47,5
Pourcentage de détention	100%
Actif net total acquis	47,5
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	118,3
Goodwill définitif	70,8

* *Dont marques Lacanche et Charvet estimées par un évaluateur indépendant respectivement à 15,1 et 8,6 millions d'euros.*

Groupe SEB Arabia

Le Groupe SEB avait également finalisé le 22 mai 2024 une prise de participation à hauteur de 55 % dans son distributeur saoudien – Alesayi Household Appliances Co. LLC – une filiale du Groupe Alesayi Holding qui commercialise de manière exclusive les produits Grand Public du Groupe en Arabie saoudite depuis 2009. Cette opération a généré la constatation d'un *goodwill* de 11,9 millions d'euros.

Note 3 FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

L'Autorité de la concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013. La notification des griefs reçue le 23 février 2023 mentionnait des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. L'audience devant le Collège de l'Autorité s'est déroulée les 5 et 6 mars 2024. La décision du collège a été publiée le 19 décembre 2024. Dans cette décision, l'Autorité de la concurrence a prononcé une sanction pécuniaire à l'encontre du Groupe SEB d'un montant de 189,5 millions d'euros au titre du grief d'entente verticale sur les prix de vente entre fabricants et distributeurs mais a prononcé un non-lieu pour le grief relatif à des échanges de données (entente horizontale). Le Groupe considère néanmoins qu'il n'a commis aucune infraction. Il a toujours agi dans l'intérêt de ses clients et au bénéfice des consommateurs français, dans le strict respect des réglementations en vigueur. Il réfute donc catégoriquement la conclusion de l'Autorité de la concurrence retenue à son encontre et rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques n'auraient pas été conformes aux règles de la concurrence. Le Groupe a déposé un recours devant la Cour d'appel de Paris afin d'obtenir l'annulation de la décision de l'Autorité. Une provision pour risque de la totalité du montant de l'amende avait été comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2024 (voir note 21.2). Le décaissement du montant de l'amende intervenu le 15 mai 2025 a donné lieu à l'enregistrement d'une créance envers l'Autorité d'un montant de 189,5 millions d'euros (voir note 17).

Enquête de l'Autorité de la concurrence au Brésil

L'Autorité de concurrence locale (CADE) a communiqué en août 2024 l'ouverture d'une enquête concernant une suspicion d'échanges d'informations sensibles en matière de ressources humaines au sein d'une association professionnelle (GECON). 51 sociétés ont été notifiées dont Seb do Brasil.

À ce jour, l'enquête est toujours en cours et aucune notification de grief n'a été reçue. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée.

Nouveau financement obligataire de 500 millions d'euros

Le 24 juin 2025, le Groupe SEB a réalisé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de cinq ans. Les obligations portent un coupon annuel de 3,625 % et arriveront à échéance le 24 juin 2030. La réussite de cette opération, sursouscrite près de quatre fois, reflète la confiance des investisseurs institutionnels dans la qualité de la signature du Groupe et sa stratégie de long terme. Ce placement s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active de la flexibilité financière du Groupe, visant à continuer à diversifier ses sources de financement et à allonger la maturité moyenne de sa dette. Elle contribue au refinancement de l'échéance obligataire de 500 millions d'euros venue à maturité le 16 juin 2025.

Angell Bike

La société Zebra, qui a conçu et développé puis commercialisait les vélos Angell Bike, a initié une campagne de rappel de ses vélos de 1re génération fin 2024 sur une problématique de solidité du cadre. La société Zebra a assigné en France le 27 janvier 2025 la société Kickmaker (bureau d'études concepteur des vélos) et la société SAS SEB (sous-traitant industriel) pour solliciter une expertise judiciaire destinée à identifier les causes de cette situation et fixer les éventuelles responsabilités encourues dans la défaillance des vélos Angell Bike de 1re génération. L'expertise judiciaire est en cours.

Le Groupe SEB considère s'être conformé aux modalités d'assemblage des vélos édictés par Zebra et son bureau d'études et collabore à cette expertise, même si la décision de rappel prise par Zebra comme ses modalités de mise en œuvre sont questionnées. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée en lien avec cette assignation.

Rappels de produits

Le Groupe a lancé deux rappels de produits au cours du second semestre 2025. Le premier rappel concerne des produits commercialisés en Asie pour lesquels un défaut à l'usage sur les prises électriques a été détecté. Le second rappel concerne des produits commercialisés en Europe et aux États-Unis pour lesquels un défaut sur les batteries a été détecté. Compte tenu de la police d'assurance du Groupe, seuls les montants qui resteront à la charge du Groupe ont été provisionnés à hauteur de 12,8 millions d'euros.

Plan Rebond

L'environnement du Groupe connait des mutations profondes qui se sont intensifiées en 2025 : accélération des cycles d'innovation, transformation des relations marques-consommateurs, mutation du *go-to-market* et importance croissante des enjeux de durabilité. Le Groupe a ainsi décidé de lancer en 2026 un projet structurant – le plan Rebond - visant à retrouver une trajectoire de croissance rentable.

Il s'articule autour de priorités claires :

- développer plus rapidement des innovations produits plus impactantes ;
- systématiser nos nouvelles pratiques de digital marketing et accélérer les ventes en ligne ;
- en tirant pleinement parti des nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

Le plan Rebond intègre également un programme d'économies ciblées de 200 M€ d'ici fin 2027 pour simplifier les organisations et renforcer l'agilité opérationnelle du Groupe.

Il s'appuie sur trois axes principaux :

- la réduction des achats indirects ;
- l'amélioration de l'efficacité industrielle ; et
- l'optimisation des frais de structure.

La mise en œuvre du plan Rebond conduirait à une réduction pouvant aller jusqu'à 2 100 postes à l'échelle mondiale. Pour l'Europe, jusqu'à 1400 postes seraient concernés dont potentiellement 500 en France sur la base du volontariat.

Les provisions liées au plan seront essentiellement comptabilisées en 2026, tandis que les décaissements interviendront principalement sur 2027. Le coût total du plan est estimé entre 1 et 1,25 fois les économies annuelles récurrentes ciblées.

Néanmoins, dans le cadre de ce plan certains actifs ont été dépréciés dès 2025 à hauteur de 14,3 millions d'euros (note 7.3). Par ailleurs des frais de restructuration ont été enregistrés à hauteur de 9,7 millions d'euros (note 7.2).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

Note 4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

Umco

Le Groupe a signé le 30 décembre 2025, une prise de participation à hauteur de 55% dans la société équatorienne UMCO. Cette prise de participation reste soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence colombiennes et equatoriennes.

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 24 février 2026, aucun autre événement postérieur significatif n'est intervenu.

Compte de résultat

Note 5 PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

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

Activité « Grand Public »

Cette activité regroupe la commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager. Le Groupe s'appuie sur un réseau de distributeurs large et diversifié : des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes, des magasins traditionnels/de proximité ou groupements d'indépendants, le *e-commerce* (*pure players* – en direct ou via les *marketplaces* – plateformes de vente en ligne des clients « physiques », *Click & Mortar*...).

Le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre, sous franchise ou en distribution exclusive et s'engage dans une démarche de vente directe au consommateur en ligne (« *online DTC* »), couplant sites internet de marque en propre et *marketplaces*.

Le chiffre d'affaires de cette activité est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et correspond au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après prise en compte des conditions du contrat et des pratiques commerciales habituelles telles que remises ou rabais commerciaux.

Le Groupe évalue donc ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture. Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et tickets fidélités octroyés par les distributeurs et certains revenus divers sont également comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

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

Activité « Professionnel »

Cette activité regroupe la conception, la fabrication et la commercialisation de machines à café automatiques et manuelles professionnelles, d'équipement hôtelier et culinaire *premium* ainsi que des crêpières, gaufriers, planchas, grills, machines automatiques d'extraction de jus de fruits et des équipements de cuisson professionnels.

Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation des machines est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et est évalué au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

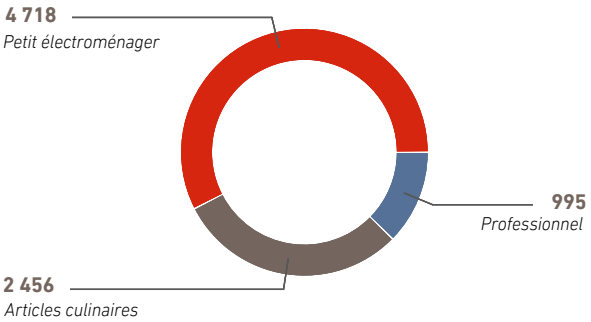
Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation de contrats de maintenance annuels ou pluriannuels est comptabilisé lors de la réalisation progressive du service.

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

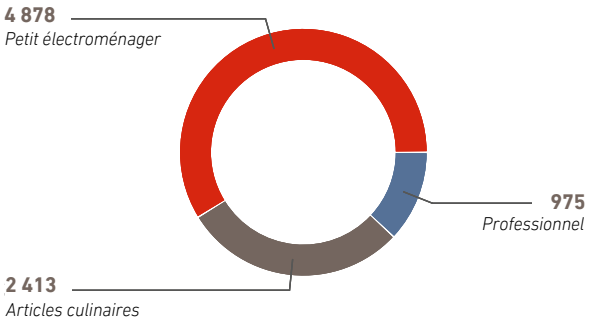
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONES DE COMMERCIALISATION ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en M€)	2025	2024
Europe occidentale	2 556,9	2 531,1
Autres pays	1 216,0	1 202,3
Total EMEA	3 772,9	3 733,4
Amérique du Nord	736,2	815,4
Amérique du Sud	312,1	354,4
Total Amériques	1 048,3	1 169,8
Chine	1 880,9	1 905,6
Autres pays	472,5	482,6
Total Asie	2 353,4	2 388,2
Total Grand Public	7 174,6	7 291,4
Total Professionnel	994,8	974,6
TOTAL	**8 169,4**	**8 266,0**

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ – ANNÉE 2025



PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ – ANNÉE 2024



Note 6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en M€)	2025	2024
Produits des activités ordinaires (5)	8 169,4	8 266,0
Frais opérationnels (6.1)	(7 568,5)	(7 464,3)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	**600,9**	**801,7**
Intéressement et participation (6.2)	(18,0)	(32,9)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**582,9**	**768,8**

Le Groupe utilise le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) comme principal indicateur de performance.

Le Résultat Opérationnel d'Activité correspond aux produits des activités ordinaires diminués des frais opérationnels.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont enregistrés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Le Résultat Opérationnel Courant correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation.

Note 6.1 Frais opérationnels

Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement (pour la part non capitalisée), les autres moyens moteurs (principalement des dépenses marketing et de publicité), les frais commerciaux et administratifs.

L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

(en M€)	2025	2024
Coût des ventes	(4 879,9)	(4 908,1)
Frais de recherche et développement (11)	(181,4)	(183,7)
Autres moyens moteurs	(785,3)	(717,2)
Frais commerciaux	(1 186,8)	(1 138,3)
Frais administratifs	(535,1)	(517,0)
FRAIS OPÉRATIONNELS	**(7 568,5)**	**(7 464,3)**

Note 6.2 Frais de personnel

(en M€)	2025	2024
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(1 128,1)	(1 154,5)
Charges sociales	(232,4)	(213,1)
Charges de retraite	(85,5)	(84,9)
Services rendus pour la période	(21,2)	(19,2)
Actions de performance	(13,5)	(17,7)
Frais de personnel inclus dans les frais opérationnels	(1 480,7)	(1 489,4)
Intéressement et participation des salariés	(18,0)	(32,9)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	**(1 498,7)**	**(1 522,3)**

	Activité « Grand Public »				
Répartition par zone géographique 2025	**EMEA**	**Amériques**	**Asie**	**Professionnel**	**Total**
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(790,8)	(118,8)	(294,4)	(294,7)	(1 498,7)
Effectif moyen inscrit *(en unités)*	13 510	2 602	12 487	4 042	32 641

	Activité "Grand Public"				
Répartition par zone géographique 2024	**EMEA**	**Amériques**	**Asie**	**Professionnel**	**Total**
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(801,8)	(124,2)	(324,0)	(272,3)	(1 522,3)
Effectif moyen inscrit *(en unités)*	13 504	2 449	12 629	3 566	32 148

Note 7 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

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

Note 7.1 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants :

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

(en M€)	2025	2024
Charges de restructuration et d'adaptation	(23,9)	(18,9)
Dépréciation d'actifs	(25,3)	(21,1)
Divers et réalisation d'actifs	(31,6)	(188,8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	**(80,8)**	**(228,8)**

Note 7.2 Charges de restructuration et d'adaptation

2025

Les charges de restructuration en 2025 s'élèvent à 23,9 millions d'euros et sont essentiellement liées au Plan Rebond pour 9,7 millions d'euros, à la reconversion du site industriel d'Is-sur-Tille en lien avec le lancement de la nouvelle activité de reconditionnement pour 6,9 millions d'euros et à la poursuite de la réorganisation de nos activités au Brésil pour 5,7 millions d'euros.

2024

Les charges de restructuration en 2024 s'élèvaient à 18,9 millions d'euros et étaient essentiellement liées à la réorganisation de nos activités au Brésil pour 6,4 millions d'euros avec notamment le transfert de certaines productions en Colombie, à la poursuite de la restructuration en Allemagne pour 3,8 millions d'euros et au regroupement de certaines activités administratives de la zone Amérique pour 2,8 millions d'euros.

Note 7.3 Dépréciation d'actifs

Conformément au principe énoncé en note 11.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles font l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs recouvrables.

Dans le cadre du Plan Rebond, des dépréciations d'actifs ont ainsi été enregistrées à hauteur de 14,3 millions d'euros. Par ailleurs, les actifs d'un site de production de petit électroménager en France ont été dépréciés à hauteur de 9,7 millions d'euros au cours du premier semestre 2025.

En 2024, les dépréciations d'actif enregistrées correspondaient à la poursuite des restructurations de nos activités en Allemagne pour 15,5 millions d'euros et à l'arrêt de la production au Brésil de machines à laver.

Note 7.4 Divers et réalisation d'actifs

2025

La rubrique Divers et réalisation d'actifs comprend essentiellement pour 12,8 millions d'euros les montants qui resteront à la charge du Groupe dans le cadre des deux rappels de produits lancés au cours du second semestre 2025 (cf. note 3).

2024

En 2024, la rubrique Divers et réalisation d'actifs comprenait essentiellement le provisionnement du montant de l'amende l'Autorité de la concurrence en France pour 189,5 millions d'euros (cf. note 3).

Note 8 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Coût de l'endettement financier net

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

Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

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

Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en coût de l'endettement financier.

Autres produits et charges financiers

SEB S.A. est la source principale de financement de ses filiales. Les ressources (comptes courants et prêts à long terme) étant consenties dans la devise de fonctionnement des filiales, SEB S.A. est exposée aux risques de change sur ce financement. Les écarts de change liés à ce financement intra-Groupe ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés dans les autres produits et charges financiers.

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

(en M€)	2025	2024
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	**(91,0)**	**(81,7)**
Pertes, gains de change et instruments financiers	(16,4)	(19,7)
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(6,0)	(7,2)
Option de vente sur actions propres	(3,0)	(0,2)
Autres frais financiers divers	(15,7)	(11,0)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(41,1)**	**(38,1)**

Les autres frais financiers divers comprennent principalement des retenues à la source sur factures d'intérêts, des taxes sur frais financiers et *management fees*.

Note 9 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La ligne « Impôts sur les résultats » du compte de résultat comprend l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

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

Les différences temporaires peuvent être :

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

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

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

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

Les effets de la réforme fiscale internationale « Pilier 2 » sur la charge d'impôt sur les résultats au 31 décembre 2025 est présentée en note 9.2.

Note 9.1 Charge d'impôt

Le résultat avant impôt s'élève à 370,0 millions d'euros contre 420,2 millions d'euros en 2024.

(en M€)	2025	2024
Impôts courants	138,4	164,7
Impôts différés nets	(51,1)	(27,2)
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**87,3**	**137,5**

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

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

Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 9.2 Analyse de la charge d'impôt

La différence entre le taux effectif d'imposition de 23,6 % (32,7 % en 2024) et le taux normal en France au titre de 2025 de 25,8 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2025	2024
Taux normal d'impôt	**25,8**	**25,8**
Effet des différences de taux [1]	(15,8)	(11,3)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés [2]	7,4	2,7
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	0,0	0,1
Top up tax	0,7	0,3
Autres [3]	5,5	15,1
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**23,6**	**32,7**

(1) La ligne « Effet des différences de taux » correspond à la répartition du résultat au sein des géographies et en 2025, à la prise en compte de la baisse du taux d'imposition des sociétés en Allemagne.

(2) Les pertes fiscales sans constatation d'actif net d'impôt différé concernent principalement certaines filiales d'Amérique du Sud et d'Allemagne.

(3) La ligne « Autres » comprend principalement l'impact des retenues à la source pour 4,6 %. En 2024, cette ligne comprenait principalement l'impact de la non-déductibilité de l'amende de l'Autorité de la concurrence en France pour 11,6 % et des retenues à la source pour 4,1 %.

Note 9.3 Impôts différés au bilan

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Actifs incorporels (dont marques et fonds commerciaux)	(264,6)	(296,8)
Capitalisation des frais de développement	(11,5)	(10,9)
Immobilisations corporelles	(19,1)	(21,7)
Sur pertes reportables nettes	102,4	108,2
Intérêts financiers reportables en Allemagne	15,2	10,0
Engagements de retraite et autres passifs sociaux	24,3	30,2
Elimination des profits intra-Groupe	65,3	49,0
Sur IFRS16	4,2	3,7
Sur autres différences temporaires	105,3	95,2
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**21,5**	**(33,1)**
Dont :		
Impôts différés Actifs	163,1	140,1
Impôts différés Passifs	(141,6)	(173,2)

La variation des impôts différés sur les « actifs incorporels » est principalement liée à la baisse du taux d'imposition des sociétés en Allemagne.

Les « autres passifs sociaux » correspondent majoritairement à la dette de participation pour une valeur d'environ 1,6 millions d'euros.

Les impôts différés sur les « autres différences temporaires » sont essentiellement constitués d'impôts différés sur des provisions non déductibles.

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

(en M€)	
Impôts différés nets au 31/12/2024	(33,1)
Impôts différés de la période constatés en résultat	51,1
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	6,2
Effet des variations de taux de change	2,7
Effet des variations de périmètre	(6,2)
Autres	0,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2025	**21,5**

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

Les effets de variation de périmètre correspondent aux impôts différés de la société La Brigade de Buyer nouvellement intégrée.

Note 9.4 Autres informations

Au 31 décembre 2025, 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 :

(en M€)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2026	0,0	0,9	0,9
2027	0,0	0,6	0,6
2028	0,0	1,5	1,5
2029	0,0	1,0	1,0
2030 et au-delà	0,0	3,3	3,3
Sans limite	3,9	76,1	80,0
TOTAL	**3,9**	**83,4**	**87,3**

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 71,2 millions en 2024 à 87,3 millions en 2025. Il concerne essentiellement le Brésil pour 37,5 millions d'euros en 2025 (32,0 millions d'euros en 2024), l'Allemagne pour 31,1 millions d'euros en 2025 (23,1 millions d'euros en 2024) et l'Inde pour 5,3 millions d'euros en 2025 (6,0 millions d'euros en 2024).

Note 10 RÉSULTAT NET PAR ACTION

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

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

(en M€)	2025	2024
NUMÉRATEUR		
Résultat net revenant à SEB S.A.	244,6	232,0
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives	0,0	0,0
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	244,6	232,0
DÉNOMINATEUR		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	54 728 432	54 517 799
Effets des actions ordinaires dilutives	294 209	349 919
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	55 022 641	54 867 717
Résultat par action de base *(en €)*	4,47	4,26
Résultat par action dilué *(en €)*	4,45	4,23

L'impact dilutif est essentiellement lié aux plans d'octroi d'actions de performance (voir note 19.2).

Bilan

Note 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Goodwill (écart d'acquisition)

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

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

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

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

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour la réalisation de ces tests, les *goodwill* sont alloués à des unités génératrices de trésorerie (UGT). Ces UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 11.3.

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

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

Autres immobilisations incorporelles

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs.

Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans.

Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges. Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte.

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

Lors des regroupements d'entreprises, des carnets de commandes et des relations clients sont comptabilisés au titre des opérations récurrentes réalisées avec des clients existants en date d'acquisition.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques ne faisant pas l'objet d'une inscription à l'actif du bilan, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou Seb et Calor à vocation régionale.

Frais de développement

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

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

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

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

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

Note 11.1 Dépenses de recherche et développement

(En M€)	2025	2024
Dépenses brutes de recherche et développement de la période	(206,5)	(199,7)
Crédit impôt recherche	5,1	6,1
Dépenses nettes de recherche et développement de la période	(201,4)	(193,6)
en % du chiffre d'affaires	2,5%	2,3 %
Frais de développement capitalisés	20,0	9,9
en % des dépenses de R&D	9,9%	5,1%
Amortissements comptabilisés dans le coût des ventes	(6,8)	(6,9)
Frais opérationnels de recherche et développement (6.1)	(181,4)	(183,7)
TOTAL CONSTATÉES EN RÉSULTAT	**(188,2)**	**(190,6)**
en % du chiffre d'affaires	2,3%	2,3 %

Note 11.2 Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles

31/12/2025 *(en M€)*	Brevets et droits d'utilisation	Marques	*Goodwill*	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
VALEUR BRUTE							
À l'ouverture de l'exercice	44,1	1 213,9	2 045,0	176,9	62,7	204,4	3 747,0
Acquisitions/augmentations	0,1	0,0	0,0	6,6	20,0	12,8	39,5
Cessions	(0,1)	0,0	0,0	(9,8)	(6,8)	2,1	(14,6)
Autres mouvements *	0,3	27,0	47,5	14,0	(1,6)	(17,2)	70,0
Écart de conversion	(1,8)	(36,0)	(62,9)	(3,1)	0,2	(9,0)	(112,6)
À la clôture de l'exercice	42,6	1 204,9	2 029,6	184,6	74,5	193,1	3 729,3
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR							
À l'ouverture de l'exercice	42,6	10,3	79,4	120,0	29,2	98,5	380,0
Écart de conversion	(1,8)	(1,1)	(9,8)	(2,4)	0,1	(3,6)	(18,6)
Dotations d'amortissement	0,4	0,0	0,0	18,3	6,8	3,7	29,2
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	0,0	0,2	1,9	0,0	2,1
Sorties	(0,1)	0,0	0,0	(9,8)	(6,7)	0,0	(16,6)
Autres mouvements *	0,1	0,0	(0,8)	1,2	(1,8)	(6,8)	(8,1)
À la clôture de l'exercice	41,2	9,2	68,8	127,5	29,5	91,8	368,0
Valeur nette à l'ouverture	1,5	1 203,6	1 965,6	56,9	33,5	105,9	3 367,0
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	**1,4**	**1 195,7**	**1 960,8**	**57,1**	**45,0**	**101,3**	**3 361,3**

* *Mouvements de périmètre inclus.*

31/12/2024 (en M€)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	*Goodwill*	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
VALEUR BRUTE							
À l'ouverture de l'exercice	43,5	1 173,8	1 943,6	156,9	48,3	192,8	3 558,9
Acquisitions/augmentations	0,1	0,0	0,2	10,5	9,9	22,4	43,1
Cessions	0,0	0,0	0,0	(2,5)	(4,0)	(1,3)	(7,8)
Autres mouvements *	0,9	27,7	78,9	12,9	8,9	(13,4)	115,9
Écart de conversion	(0,4)	12,4	22,3	(0,9)	(0,4)	3,9	36,9
À la clôture de l'exercice	44,1	1 213,9	2 045,0	176,9	62,7	204,4	3 747,0
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR							
À l'ouverture de l'exercice	41,8	10,1	75,2	105,4	24,2	86,3	343,0
Écart de conversion	(0,3)	0,3	4,0	(1,2)	(0,4)	1,7	4,1
Dotations d'amortissement	1,4	0,0	0,0	17,5	6,9	10,5	36,3
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sorties	0,0	0,0	0,0	(2,5)	(3,1)	0,0	(5,6)
Autres mouvements *	(0,3)	(0,1)	0,2	0,8	1,6	0,0	2,2
À la clôture de l'exercice	42,6	10,3	79,4	120,0	29,2	98,5	380,0
Valeur nette à l'ouverture	1,7	1 163,7	1 868,4	51,5	24,1	106,5	3 215,9
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	**1,5**	**1 203,6**	**1 965,6**	**56,9**	**33,5**	**105,9**	**3 367,0**

* *Mouvements de périmètre inclus.*

Note 11.3 Règles de dépréciation des actifs immobilisés et définition des UGT

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations aux amortissements sont comptabilisées en Résultat Opérationnel d'Activité.

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée de vie définie ou indéfinie, est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques ainsi que pour les immobilisations incorporelles en-cours. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leur valeur comptable est mise en doute.

Pour la réalisation de ces tests, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur nette comptable sur la valeur recouvrable de l'unité testée. La valeur recouvrable d'une unité représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs incorporels et corporels.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation. Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

Les actifs long terme du Groupe sont alloués au sein des UGT suivantes :

- une UGT dénommée « Professionnel » regroupant les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à l'activité professionnelle à laquelle une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF avait été allouée en 2017. Depuis lors, tous les *goodwill* issus des acquisitions réalisées dans le secteur professionnel y sont affectés (Krampouz, Zummo, La San Marco, Pacojet, Sofilac) ;
- une UGT dénommée « Grand Public EMEA » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone EMEA. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » dans la zone EMEA auxquelles une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée. Le *goodwill* de Forge Adour groupe acquis en 2023 a été alloué à cette UGT ;
- une UGT dénommée « Grand Public North America » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone North America. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » y compris les actifs incorporels (marques et *goodwill*) issus de l'acquisition de StoreBound ;
- des UGT indépendantes pour les filiales du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale et dont les entrées de trésorerie restent fortement indépendantes.

Note 11.4 Modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée ci-avant, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par Damodaran. La prime de risque pays mature retenue en 2025 s'établit à 4,33 % (contre 4,60 % en 2024). Une prime de risque spécifique comprise entre 0,47 % et 4,02 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques,...).

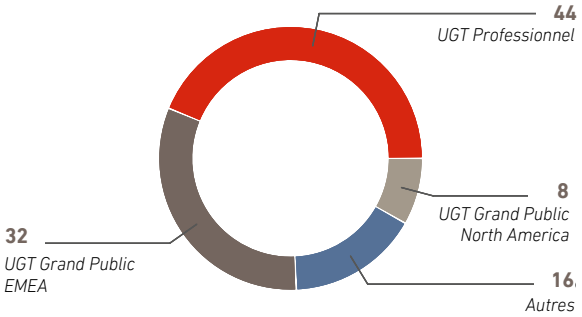
Les tests 2025 ont été réalisés sur la base d'une prévision à moyen terme de ventes et de ROPA dont la première année est l'ambition du Groupe pour 2026.

Les actifs long terme alloués à chacune des UGT comprennent les actifs des sociétés de distribution et de production situés dans la zone géographique de l'UGT ainsi qu'une quote-part des actifs des sites situés hors de cette zone géographique mais ayant manufacturés des produits commercialisés sur cette zone. Cette quote-part est déterminée sur la base d'une clé d'allocation en fonction du coût des ventes.

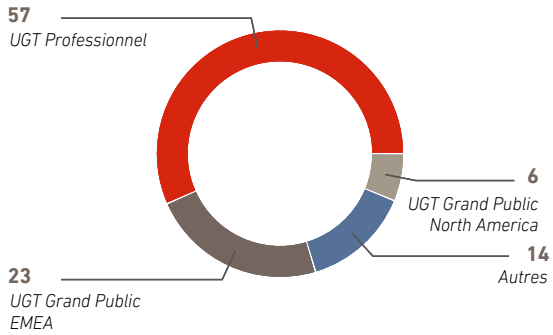
Ainsi une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels localisés en Chine est allouée aux UGT « Grand Public EMEA » et « Grand Public *North America* ». Cette allocation conduit à tester deux fois une partie des actifs de Supor. S'agissant d'un groupe côté, les actifs Supor sont testés sur la base de leur valorisation boursière.

Répartition des actifs long terme dans les différentes UGT du Groupe

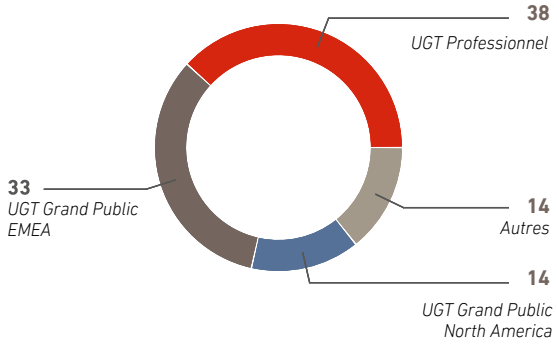
RÉPARTITION DES ACTIFS LONG-TERME AU 31/12/2025



RÉPARTITION DES *GOODWILL* AU 31/12/2025



RÉPARTITION DES MARQUES AU 31/12/2025



UGT « Professionnel »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 455,5 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 1 122,6 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF, de Wilbur Curtis, de Krampouz, de Zummo, de La San Marco, de Pacojet et de Sofilac) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,78 % contre 7,79 % en 2024 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2025 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- la diminution d'un point du taux de croissance aurait ramené la marge du test à 37 % contre 56% en 2024 ;
- l'utilisation d'un taux de WACC de 10,6% aurait ramené la marge du test à zero contre l'utilisation d'un taux de WACC de 12% en 2024 ;
- par ailleurs, l'utilisation d'un business plan ayant pour hypothèse une marge opérationnelle de 14% sur la durée des projections ou un taux de croissance des ventes de seulement 2% par an sur la durée des projections, n'impliquerait aucune dépréciation.

UGT « Grand Public EMEA »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 396,9 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 455,7 millions d'euros (dont respectivement 307 millions d'euros et 240 millions d'euros issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. Les principales marques allouées à cette UGT sont Rowenta, Lagostina, EMSA, OBH Nordica et Forge Adour.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend également une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporée en 2025 dans cette UGT s'élève à 119,8 millions d'euros (contre 121,1 millions d'euros en 2024). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 20,1 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part du *goodwill* de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de cette société en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,91 % contre 9,09 % en 2024 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation d'un point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires que de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT. Par ailleurs, l'exclusion des flux liés aux marchés ukrainiens et russes serait également sans impact sur la valorisation de cette UGT.

UGT « Grand Public North America »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 172,7 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 117,8 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition d'All-Clad et de StoreBound) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend notamment une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporé en 2025 dans cette UGT s'élève à 33,5 millions d'euros (contre 46,9 millions d'euros en 2024). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 31,6 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part des *goodwill* de StoreBound et de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de ces sociétés en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 9,11 % contre 9,69 % en 2024. La diminution de ce taux d'actualisation est liée notamment à la répartition géographique des ventes au sein de l'UGT ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2025 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- la diminution d'un point du taux de croissance aurait ramené la marge du test à 66 % contre une marge de 85% en 2024 ;
- l'utilisation d'un taux de *WACC* de 14,5 % aurait ramené la marge du test à 0 contre une marge de 19% en 2024 ;
- par ailleurs, l'utilisation d'un business plan ayant pour hypothèse des ventes et une marge opérationnelle figés entre 2025 et 2030, n'impliquerait aucune dépréciation.

Autres UGT testées de manières distinctes

Groupe SEB Andean

Le test de cette UGT anciennement dénommée Imusa (incluant une valeur nette de marque et de *goodwill* respectivement de 12,1 et 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2025) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 10,53 % contre 10,8 % en 2024 ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2025 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- l'utilisation d'un taux actualisation de 15 % (soit plus 5 points) ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait pas la comptabilisation d'une charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'une marge opérationnelle stable sur toutes les années du business plan n'impliquerait aucune dépréciation.

Supor

Au 31 décembre 2025, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 104,3 et 351,7 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 2025 est de 44,08 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 16.96 CNY par action.

À noter qu'une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de Supor est également intégrée au sein des actifs long terme des UGT Grand Public EMEA et Grand Public North America comme présenté ci-avant.

Note 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

- constructions et composants : 10 à 40 ans ;
- matériels, installations et équipements industriels : 10 ans ;
- matériels et équipements de bureau : 3 à 10 ans ;
- matériels de transport : 4 à 5 ans ;
- outillage : 1 à 5 ans.

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

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

Note 12.1 Tableau de mouvement des immobilisations corporelles

31/12/2025 *(en M€)*	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE						
À l'ouverture de l'exercice	92,8	1 486,3	1 502,0	482,2	101,2	3 664,5
Acquisitions/augmentations	0,3	146,1	70,1	41,3	64,8	322,6
Cessions	(0,2)	(95,2)	(85,8)	(49,9)	(1,8)	(232,9)
Autres mouvements [1]	0,9	45,9	37,5	14,1	(77,0)	21,4
Écart de conversion	(2,3)	(31,4)	(33,8)	(10,2)	(0,8)	(78,5)
À la clôture de l'exercice	91,5	1 551,7	1 490,0	477,5	86,4	3 697,1
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
À l'ouverture de l'exercice	10,4	818,4	1 209,0	363,5	0,0	2 401,3
Écart de conversion	(0,1)	(15,4)	(25,3)	(6,7)	0,0	(47,5)
Dotations d'amortissement	0,7	103,9	82,8	42,5	0,0	229,9
Pertes de valeur nettes	0,6	6,6	11,6	2,3	0,0	21,1
Sorties	0,0	(59,5)	(79,3)	(43,8)	0,0	(182,6)
Autres mouvements [1]	0,0	2,3	0,5	4,1	0,0	6,9
À la clôture de l'exercice	11,6	856,3	1 199,3	361,9	0,0	2 429,1
Valeur nette à l'ouverture	82,4	667,9	293,0	118,7	101,2	1 263,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE [2]	**79,9**	**695,4**	**290,7**	**115,6**	**86,4**	**1 268,0**

(1) Mouvements de périmètre inclus.
(2) Dont 303,7 millions d'euros liés à IFRS16 (note 13).

Décomposition des acquisitions/augmentations *(en M€)*	2025	2024
Nouveaux contrats IFRS 16 (13)	85,0	36,8
Modification de contrats à la hausse (13)	55,5	74,1
Autres investissements corporels selon TFT	182,1	173,5
TOTAL	**322,6**	**284,4**

31/12/2024 *(en M€)*	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE						
À l'ouverture de l'exercice	94,4	1 443,7	1 428,3	481,9	61,9	3 510,2
Acquisitions/augmentations [(1)]	0,2	89,2	65,3	40,2	89,5	284,4
Cessions	(3,3)	(74,5)	(72,8)	(21,8)	0,0	(172,4)
Autres mouvements [(2)]	1,9	34,3	76,9	(13,0)	(49,0)	51,1
Écart de conversion	(0,4)	(6,4)	4,3	(5,1)	(1,2)	(8,8)
À la clôture de l'exercice	92,8	1 486,3	1 502,0	482,2	101,2	3 664,5
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
À l'ouverture de l'exercice	11,1	709,9	1 148,8	348,2	0,0	2 218,0
Écart de conversion	(0,1)	(2,7)	5,6	(2,4)	0,0	0,4
Dotations d'amortissement	1,0	106,0	87,2	43,3	0,0	237,5
Pertes de valeur nettes	0,0	15,6	4,1	1,4	0,0	21,1
Sorties	(1,7)	(25,1)	(69,3)	(17,7)	0,0	(113,8)
Autres mouvements [(2)]	0,1	14,7	32,6	(9,3)	0,0	38,1
À la clôture de l'exercice	10,4	818,4	1 209,0	363,5	0,0	2 401,3
Valeur nette à l'ouverture	83,3	733,8	279,5	133,7	61,9	1 292,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	**82,4**	**667,9**	**293,0**	**118,7**	**101,2**	**1 263,2**

(1) Dont 295,9 millions d'euros liés à IFRS16 (note 13).
(2) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe est majoritairement propriétaire de ses usines et est généralement locataire de ses entrepôts logistiques, des locaux commerciaux et administratifs à l'exception de son siège social à Écully et des plateformes logistiques européennes sur les sites de Bully et de Til-Châtel. Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché. Les investissements réalisés par le Groupe ne font pas l'objet de financements dédiés. Au cours de l'année 2025, le Groupe a investi en Chine à Shaoxing à hauteur de 26,8 millions d'euros (2,3 millions d'euros d'immobilisation incorporelles) dans le cadre de la création de son Hub d'équipements professionnels (note 2.1)

Note 12.2 Répartition des principaux sites industriels du Groupe

La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Note 13 CONTRATS DE LOCATION

Selon la norme IFRS 16 « contrats de location » tous les contrats de location (sauf cas d'exemption prévus par la norme) doivent donner lieu à la comptabilisation au bilan d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers).

À la date de prise d'effet du contrat, le droit d'utilisation est évalué à son coût comprenant le montant initial de la dette, les paiements d'avance faits au bailleur et les coûts directs initiaux encourus pour la conclusion du contrat. Cet actif comprend également, le cas échéant, une estimation des coûts de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

À la prise d'effet du contrat, la dette de loyers correspond à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Cette actualisation des loyers est effectuée au taux d'endettement marginal du preneur.

Les loyers pris en compte pour l'évaluation de la dette comprennent les loyers fixes (y compris les loyers considérés comme fixes en substance), les loyers variables basés sur un taux ou un index (en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat), les garanties de valeur résiduelle, le prix d'exercice des options d'achat, les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement de contrats. La durée du contrat correspond à la période non résiliable durant laquelle le Groupe a le droit d'utiliser l'actif ainsi que les périodes couvertes par des options de renouvellement du contrat dont l'exercice est considéré comme raisonnablement certain et les périodes couvertes par des options de résiliations que le Groupe n'anticipe pas d'exercer.

L'analyse des contrats existants a mis en évidence :

- une absence de contrat de location complexe et une typologie de contrats assez homogène au sein du Groupe concernant principalement des locations de bureaux, de magasins, entrepôts, de véhicules et de quelques actifs industriels ;
- des durées de location relativement courtes à l'exception de certains magasins ;
- des loyers fixes dans leur grande majorité.

La durée moyenne des contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 en date du 31 décembre 2025 s'élève à 3,1 ans, tout comme au 31 décembre 2024. Le taux d'emprunt marginal moyen au 31 décembre 2025 est de 4,7 % contre 4,3 % au 31 décembre 2024.

La charge de location résiduelle liée à la part variable des contrats et autres exemptions (contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur) s'élève au 31 décembre 2025 à 50,5 millions d'euros , tout comme au 31 décembre 2024.

Note 13.1 Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens

TABLEAU DE MOUVEMENT POUR L'ANNÉE 2025

31/12/2025 *(en M€)*	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE					
À l'ouverture de l'exercice	0,6	551,1	25,5	84,3	661,5
Acquisitions/modifications à la hausse	0,4	112,4	7,6	20,1	140,5
Fin de contrats et modifications à la baisse	(0,2)	(90,4)	(5,4)	(17,3)	(113,3)
Autres mouvements	0,0	3,8	0,1	2,2	6,1
Écart de conversion	(0,1)	(12,4)	(0,7)	(2,9)	(16,1)
À la clôture de l'exercice	0,7	564,5	27,1	86,4	678,7
AMORTISSEMENTS					
À l'ouverture de l'exercice	0,2	301,9	9,4	54,1	365,6
Écart de conversion	0,0	(6,6)	(0,1)	(1,6)	(8,3)
Dotations d'amortissement	0,1	78,4	4,6	14,3	97,4
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fin de contrats	0,0	(63,8)	(4,3)	(15,6)	(83,7)
Autres mouvements	0,0	2,2	0,0	1,8	4,0
À la clôture de l'exercice	0,3	312,1	9,6	53,0	375,0
Valeur nette à l'ouverture	0,4	249,2	16,1	30,2	295,9
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	**0,4**	**252,4**	**17,5**	**33,4**	**303,7**

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

TABLEAU DE MOUVEMENT POUR L'ANNÉE 2024

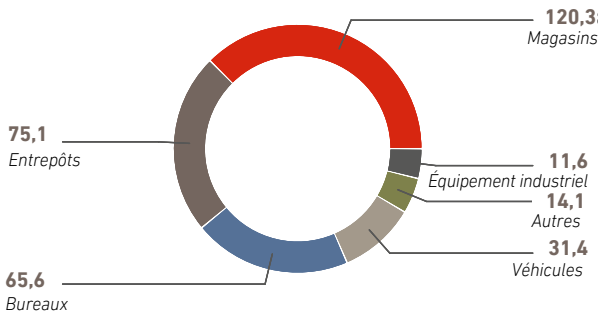
31/12/2024 *(en M€)*	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE					
À l'ouverture de l'exercice	4,0	551,0	20,6	65,1	640,7
Acquisitions/modifications à la hausse	0,0	76,1	9,9	24,9	110,9
Fin de contrats et modifications à la baisse	(3,2)	(71,7)	(4,7)	(9,6)	(89,2)
Autres mouvements	0,0	4,4	0,0	4,9	9,3
Écart de conversion	(0,2)	(8,7)	(0,3)	(1,0)	(10,2)
À la clôture de l'exercice	0,6	551,1	25,5	84,3	661,5
AMORTISSEMENTS					
À l'ouverture de l'exercice	1,4	244,3	8,9	44,4	299,0
Écart de conversion	(0,1)	(4,3)	(0,1)	(0,3)	(4,8)
Dotations d'amortissement	0,4	74,7	4,0	13,5	92,6
Pertes de valeur nettes	0,0	10,8	0,0	0,0	10,8
Fin de contrats	(1,5)	(23,9)	(3,4)	(6,4)	(35,2)
Autres mouvements	0,0	0,3	0,0	2,9	3,2
À la clôture de l'exercice	0,2	301,9	9,4	54,1	365,6
Valeur nette à l'ouverture	2,6	306,7	11,7	20,7	341,7
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	**0,4**	**249,2**	**16,1**	**30,2**	**295,9**

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

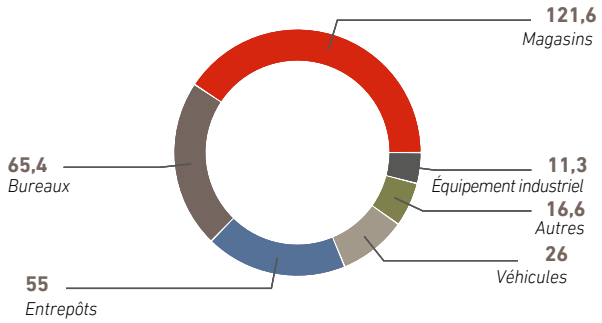
La valeur de ces droits d'utilisation fait partie intégrante des valeurs d'immobilisations corporelles présentées dans la note 12.1.

Répartition par typologie de biens

RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS AU 31/12/2025 *(EN M€)*



RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS AU 31/12/2024 *(EN M€)*



Note 13.2 Évolution de la dette de location

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE LOCATION SUR LA PÉRIODE 2025

(en M€)	01/01/2025	Mouvement de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Écarts de conversion	31/12/2025
Dette de location	311,3	0,9	110,5	(111,1)	13,2	(6,7)	318,1

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE LOCATION SUR LA PÉRIODE 2024

(en M€)	01/01/2024	Mouvement de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Écarts de conversion	31/12/2024
Dette de location	357,7	0,4	49,5	(104,5)	13,8	(5,6)	311,3

La part court terme de la dette de location s'élève à 83,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 81,7 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 13.3 Charge résiduelle de location et engagements hors bilan

La charge de location résiduelle après application de IFRS 16 se décompose de la manière suivante :

				Dont		
(en M€)	Avant application de IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Charge de location résiduelle	Loyers de courte durée	Loyers portant sur des biens de faible valeur	Part variable des loyers
Charge de location	(161,6)	111,1	(50,5)	(11,1)	(4,2)	(35,2)

ENGAGEMENTS HORS BILAN RELATIFS À LA CHARGE DE LOCATION RÉSIDUELLE

(En M€)	À moins d'un an	À plus d'un an mais moins de cinq ans	À plus de cinq ans	Total des engagements
Loyers de courte durée	7,2	0	0	7,2
Loyers portant sur des biens de faible valeur	2,5	3,1	0,1	5,7
Part variable des loyers	23,3	22,6	3,3	49,2
TOTAL DES ENGAGEMENTS	**33,0**	**25,7**	**3,4**	**62,1**

Note 14 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

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

La classification des actifs financiers dans chaque catégorie définie par la norme IFRS 9 (coût amorti, juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global, juste valeur par résultat), est fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels.

Instruments de capitaux propres détenus

Ces actifs sont évalués à la juste valeur par résultat ou, sur option, pour ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (sans possibilité de recyclage par le résultat). Cette classification fait alors l'objet d'un choix irrévocable.

Ces actifs sont présentés sur la ligne du bilan « Autres participations » et sont principalement ceux pris par SEB Alliance.

Actifs financiers comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances présentés dans les rubriques du bilan « Autres actifs financiers non courants » et « Placements financiers et autres actifs financiers courants ».

Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Placements financiers court terme

Le Groupe a recours à des placements financiers court terme, sans risque de changement de valeur significatif, mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois. Ces actifs financiers comptabilisés selon la méthode du coût amorti ne répondent pas à la définition des équivalents de trésorerie. Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

Bank Acceptance Drafts

Le Groupe reçoit dans ses filiales chinoises des *Bank Acceptance Drafts* (billets à ordre) émis par des banques locales de premier rang au titre du paiement de créances commerciales. Ces instruments financiers, sans risque de perte de valeur et dont le seul risque de contrepartie est celui de la banque, ont des échéances inférieures à un an.

Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

À noter que lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent également à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières » (voir note 23).

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Autres participations	224,5	225,1
Autres actifs financiers non courants	17,0	17,2
Placements financiers	85,5	75,6
Bank Acceptance Draft en Chine (note 14.3.2)	34,2	48,3
Autres actifs financiers courants	4,1	2,9
Placements financiers et autres actifs financiers courants	123,8	126,8
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	**365,3**	**369,1**

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Total Participations, placements financiers et autres actifs financiers au 1er janvier	369,1	321,9
Variation de juste valeur en autres éléments du résultat global	(16,5)	(10,9)
Variation de juste valeur en résultat	0,0	0,0
Encaissements/décaissements (cf. tableau de flux de trésorerie)	20,4	56,5
Effet change	(7,1)	2,2
Autres dont variations de périmètre	(0,6)	(0,6)
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS À LA CLÔTURE	**365,3**	**369,1**

Note 14.1 Participations

14.1.1 Participations dans les entreprises associées

Depuis 2017, le Groupe ne détient plus de participation dans des entreprises associées.

14.1.2 Autres participations

La ligne « Autres participations » s'élève au 31 décembre 2025 à 224,5 millions d'euros contre 225,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités.

Conformément à IFRS 9, les titres de participation non consolidés sont enregistrés à leur juste valeur. Le Groupe a opté pour la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession. La variation de juste valeur de ces participations s'est élevée sur 2025 à (16,5) millions d'euros contre (10,9) millions d'euros en 2024.

Note 14.2 Autres actifs financiers non courants

La ligne « Autres actifs financiers non courants » s'élève au 31 décembre 2025 à 17,0 millions d'euros contre 17,2 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

Note 14.3 Placements financiers et autres actifs financiers courants

14.3.1 Placements financiers

Ces placements financiers court terme mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois s'élèvent au 31 décembre 2025 à 85,5 millions d'euros (dont 41,8 millions d'euros en Chine) contre 75,6 millions d'euros (dont 36,8 millions d'euros en Chine) au 31 décembre 2024.

14.3.2 *Bank Acceptance Drafts*

Les *Bank Acceptance Drafts* émis par des banques chinoises de premier rang et reçus au titre du règlement de créances commerciales s'élèvent à 34,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 48,3 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 15 STOCKS ET EN-COURS NETS

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

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

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

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

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

	31/12/2025			31/12/2024		
(en M€)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	417,3	(35,1)	382,2	424,1	(34,1)	390,0
En-cours de production	15,8	(0,9)	14,9	14,2	(1,8)	12,4
Produits finis et marchandises	1 271,6	(36,6)	1 235,0	1 273,6	(30,4)	1 243,2
TOTAL	**1 704,7**	**(72,6)**	**1 632,1**	**1 711,9**	**(66,3)**	**1 645,6**

Note 16 CLIENTS

Les créances clients sont initialement reconnues à leur prix de transaction (défini selon IFRS 15). Les montants estimés de ristournes différées (voir note 5) accordées aux clients et non encore réglés à la clôture sont comptabilisés en diminution des créances clients. Ces créances sont dépréciées, en fonction des pertes de crédit attendues à maturité conformément au modèle de dépréciation des actifs introduit par IFRS 9.

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 210,3	1 168,4
Dépréciation créances douteuses	(41,8)	(26,5)
TOTAL	**1 168,5**	**1 141,9**

Le Groupe procède à la cession de créances commerciales et adhère aux programmes d'affacturage inversé de certains de ses clients. Ces cessions de créances étant sans recours, elles sont déconsolidées. Au 31 décembre 2025, le montant de créances commerciales cédées et déconsolidées s'élève à 166 millions d'euros (contre 165 millions d'euros au 31 décembre 2024).

L'antériorité des créances clients est analysée en note 25.

Note 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

(en M€)	2025	2024
Charges constatées d'avance non courantes	1,5	2,7
Créances fiscales et autres créances non courantes [(1)]	228,5	45,8
Autres créances non courantes	230,0	48,5
Charges constatées d'avance courantes	20,9	20,5
Avances et acomptes versés [(2)]	42,2	67,5
Créances fiscales et autres créances courantes [(1)]	171,2	133,7
Autres créances courantes	234,3	221,7

(1) Dont la créance sur ADLC de 189,5 millions d'euros et des créances de TVA à hauteur de 140,8 millions d'euros au 31 décembre 2025 (139,4 millions d'euros au 31 décembre 2024).
(2) Dont 31,7 millions d'euros provenant de SUPOR au 31 décembre 2025 (54,6 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les créances fiscales non courantes concernent principalement le paiement de la sanction de l'Autorité de la concurrence en France pour 189,5 millions d'euros et les créances fiscales au Brésil : ICMS, PIS et COFINS.

Les modalités de calcul des taxes PIS et COFINS ont été clarifiées le 15 mars 2017, lorsque la Cour suprême fédérale brésilienne a précisé que l'ICMS devait être exclue de leur base de calcul. Ces modalités de calcul ont de nouveau été confirmées par la Cour Suprême le 13 mai 2021.

Dans le cadre de ces décisions de justice, notre filiale industrielle Seb do Brasil a enregistré une créance fiscale en 2018 de 213 millions de réals brésiliens (intérêts moratoires compris) au titre du surplus de taxe payée depuis 2004. Cette créance est en attente de remboursement auprès de l'État de Rio de Janeiro. Notre filiale commerciale Seb Commercial a, quant à elle, enregistré en 2019 une créance fiscale de 51 millions de réals brésiliens au titre du surplus de taxe payé depuis 2013. En juillet 2023, une notification a été reçue du Gouvernement Fédéral demandant à Seb Comercial de stopper la consommation de ces crédits de taxes à compter de cette date et remettant potentiellement en cause leur consommation depuis mars 2020. En 2024 la fusion de Seb Commercial avec SEB do Brasil a donné lieu à un changement de stratégie concernant le recouvrement de la créance de PIS-COFINS de SEB do Brasil qui est désormais en partie compensée. Au 31 décembre 2025, les créances de PIS-COFINS s'élèvent à 192,8 millions de réals brésiliens (30 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, le groupe a procédé à la cession d'une partie de ses créances de crédit d'impôt recherche français pour un total de 18,9 millions d'euros.

Note 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des soldes bancaires, des fonds de caisse ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire.

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Disponibilités en banque	880,7	1 000,5
Valeurs mobilières de placement	118,3	16,5
TOTAL	**999,0**	**1 017,0**

La variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie sur l'exercice de (18,0) millions d'euros s'explique par une génération de trésorerie provenant de l'exploitation de 204,4 millions d'euros, affectée à des opérations d'investissement à hauteur de (295,5) millions d'euros, de financement à hauteur de 107,5 millions d'euros et de variations de taux de change de (34,4) millions d'euros.

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

La norme IAS 7 a été amendée à la suite de la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement.

Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

Note 19 CAPITAUX PROPRES

Note 19.1 Composition du capital social

Au 31 décembre 2025, le capital se composait de 55 337 770 actions d'un montant nominal de 1 euro (similaire au capital en date du 31 décembre 2024).

Certaines actions bénéficient d'un droit de vote double (article 35 des statuts) et d'un dividende majoré (article 46 des statuts). Le droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. Le complément de dividende de 10 % du montant unitaire du dividende de référence est accordé aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue au nominatif pendant les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour de détachement du coupon. Cette majoration ne pourra porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital pour un seul et même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2025 est de 54 728 432 (54 517 799 pour 2024).

Au 31 décembre 2025, le Concert familial détient 34,79 % du capital, ces actions représentent 41.39 % des droits de vote AGE théoriques.

Note 19.2 Paiements fondés sur des actions

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ».

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

La juste valeur des *stock-options* est déterminée selon le modèle *Black & Scholes* à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options).

La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits et le cas échéant d'une prime d'incessibilité.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine avec maintien de ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

19.2.1 Options d'achats ou de souscription

Il n'y a plus de plan d'option de souscription et d'achat, le dernier plan de juin 2012 étant arrivé à échéance en juin 2020.

19.2.2 Actions de performance

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'attribution d'actions de performance au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Depuis 2017, les plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans, sans période d'incessibilité. En outre, l'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires, le Résultat Opérationnel d'Activité et des indicateurs ESG.

Au 31/12/2025	Dates		Nombre d'actions				
Types	d'attribution [1]	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	Cours à la date d'attribution
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360	140 484	77 876	0	100,4
Actions de performance	17/05/2023	18/05/2026	218 085	500	16 770	200 815	101,6
Actions de performance	23/05/2024	24/05/2027	253 235	830	9 040	243 365	111,8
Actions de performance	20/05/2025	22/05/2028	222 890	0	0	222 890	87,35
TOTAL			**912 570**	**141 814**	**103 686**	**667 070**	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

Les actions attribuées pour les plans 2022, 2023, 2024 et 2025 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividende durant la période d'acquisition des droits.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2025	Plan 2024	Plan 2023	Plan 2022
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	87,35	111,8	101,6	100,4
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	2,06%	3,13 %	3,19 %	1,18 %
Taux moyen actualisé de dividendes non perçus	3,14%	2,87 %	2,7 %	2,8 %
VALORISATION INITIALE *(EN M€)*	**17,4**	**26,1**	**20,4**	**20,1**
CHARGE DE L'EXERCICE 2025 *(en M€)*	2,7	6,3	4,1	1,2

Des plans d'actions de performances et/ou de souscription et d'achats d'actions Supor sont octroyés chaque année depuis 2021 par Supor. Ces plans ont une durée d'acquisition de deux ans et les actions acquises sont incessibles pendant une année suivant leur acquisition. La charge 2025 au titre des plans 2023, 2024 et 2025 s'élève à 1,6 millions d'euros (contre 2,2 millions d'euros en 2024).

19.2.3 Plan d'actionnariat salariés

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

Le Groupe SEB a offert à ses salariés en 2024 la possibilité de devenir actionnaires grâce à une opération, intitulée « Horizon 2024 » qui permettait aux salariés d'environ 37 pays où le Groupe est implanté de souscrire des actions auto-détenues de la Société, par l'intermédiaire d'un FCPE ou directement – selon la législation en vigueur dans les différents pays.

Le prix d'achat avait été fixé à 73,71 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action SEB des 20 derniers jours précédant l'ouverture de la période de souscription par les salariés.

Ce plan avait rencontré un vrai succès avec un taux de souscription de plus de 28 % (le taux de souscription du précédent plan d'actionnariat salarié "Horizon 2019" était de 22 %).

Le montant de la souscription, abondement compris, s'était ainsi élevé à plus de 19,5 millions d'euros, soit 263 974 actions.

À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital s'était renforcée de 0,48% pour atteindre 3,36 %.

Les actions acquises dans le cadre de ce plan d'actionnariat salarié sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé prévu par la loi.

La charge IFRS 2 de 6,1 millions d'euros avait été déterminée sur la base des hypothèses suivantes.

Hypothèses	Plan 2024
Prix de référence *(en euros)*	92,13
Maturité du plan	5 ans
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	2,40%
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés	3,52%
Taux de dividende	3,16%
Coût de l'incessibilité *(en % du prix de référence)*	6,67%
Charge de l'exercice 2024 *(en M€)*	6,1

Il n'y a pas eu en 2025 de nouveau plan d'actionnariat salariés.

Note 19.3 Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 1 157,9 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2025 contre 1 189,8 millions au 31 décembre 2024), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

Note 19.4 Actions propres

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. La contrepartie versée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres.

Le Groupe a également mis en place des *collars* sur actions propres destinés à couvrir ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance. Les options d'achat sont qualifiées d'instruments de capitaux propres. Les options de ventes vendues simultanément à ces options d'achats sont qualifiées d'instruments financiers et font partie intégrante de la dette financière nette du Groupe.

En 2025, le Groupe a acquis 471 167 actions au prix moyen pondéré de 68.78 euros et a cédé 597 981 actions au prix moyen de 77,26 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 14,7 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2025, le Groupe détient 549 966 actions propres au cours moyen de 105,59 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

	Réalisations	
(en nombre d'actions)	2025	2024
Détentions à l'ouverture	**676 780**	**276 407**
Achats d'actions	**471 167**	**1 163 526**
Contrats de rachat	15 000	846 762
Contrats de liquidité	456 167	316 764
Ventes d'actions	**(597 981)**	**(763 153)**
Cessions	(456 167)	(316 764)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(141 814)	(446 389)
Annulation d'actions	**0,0**	**0,0**
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	**549 966**	**676 780**

	Réalisations	
(en M€)	2025	2024
Détentions à l'ouverture	**71,9**	**27,7**
Achats d'actions	**32,4**	**122,7**
Contrats de rachat	1,3	89,9
Contrats de liquidité	31,1	32,8
Ventes d'actions	**(46,2)**	**(78,5)**
Cessions	(31,1)	(32,7)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(15,1)	(45,8)
Annulation d'actions	**0,0**	**0,0**
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	**58,1**	**71,9**

Les *collars* sur actions propres sont décomposés en options d'achat et de vente. Ces options de vente, qui font partie intégrante de la dette financière du Groupe, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Options de ventes	2025	2024
Nombre d'actions	210 000	90 000
Montant en M€	1,6	0,8
Variation de Juste Valeur impactant le Résultat Financier en (M€)	(2,8)	(0,4)

Note 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres.

Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

Lorsque le Groupe accorde à un minoritaire une option de vente des titres qu'il détient dans la filiale concernée, une dette financière est inscrite au bilan pour sa juste valeur en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de cette dette sont également enregistrées en contrepartie des capitaux propres.

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

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

(en M€)	2025	2024
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	**264,2**	**262,3**
Part du résultat des filiales	38,1	50,7
Distribution dividendes	(46,6)	(46,6)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,3	0,5
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	0,2	0,0
Mouvements de périmètre, acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires et autres	(2,4)	(5,5)
Mouvements des écarts de conversion	(12,5)	2,8
TOTAL À LA CLÔTURE *	**241,3**	**264,2**

* *Dont Supor 224 millions d'euros en 2025 (237,1 millions d'euros en 2024).*

Les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe Zhejiang Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (Résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor, d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB S.A. sur Zhejiang Supor. Le taux de détention de SEB S.A. dans le capital de Supor au 31 décembre 2025 s'élève à 83,16 %.

Le groupe ZJ Supor est composé de différentes filiales dont le nom, l'activité, la localisation et le pourcentage de détention sont présentés en note 32 de la présente annexe. Les dividendes 2024 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2025 se sont élevés à 46,6 millions d'euros. Le Résultat net 2025 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 257,4 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 798,9 millions d'euros, contre 288,3 millions d'euros et 2 867,0 millions d'euros en 2024. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

BILAN SYNTHÉTIQUE 2025 DU SOUS-GROUPE SUPOR *(EN M€)*

ACTIF	31/12/2025	31/12/2024	PASSIF	31/12/2025	31/12/2024
Actif immobilisé	708	767	Fonds propres	1 208	1 319
Stocks	278	319	Provisions non courantes	9	9
Créances clients	241	272	Dettes financières (dont IFRS 16)	181	198
Autres créances	72	101	Dettes fournisseurs	329	341
Trésorerie	639	652	Autres passifs courants	211	243
TOTAL	**1 938**	**2 111**	**TOTAL**	**1 938**	**2 111**

TFT SYNTHÉTIQUE 2025 DU SOUS-GROUPE SUPOR *(EN M€)*

TFT synthétique *(en M€)*	2025	2024
Trésorerie provenant de l'exploitation	347	317
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(38)	(38)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(275)	(311)
Effet change	(40)	18
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	**(6)**	**(14)**

La trésorerie brute présentée ci-avant comprend également les placements financiers Supor et les Bank *Acceptance Drafts* (voir note 14).

Les opérations de financement de la période ont principalement concerné le versement des dividendes au Groupe SEB.

Ce groupe étant localisé en Chine, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

Note 21 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

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

- Provision pour garantie

Dans le cadre de son activité Grand Public, le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

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

- 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.

- Provision pour restructuration

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

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

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, un passif éventuel sera comptabilisé dès lors qu'il s'agit d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

	31/12/2025		31/12/2024	
(en M€)	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (22)	160,7	22,0	178,1	17,5
Garantie après-vente (21.1)	10,3	46,5	11,0	50,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	211,0	23,3	205,7	28,3
Provision pour restructuration (21.3)	1,1	9,0	1,5	17,5
TOTAL	**383,1**	**100,8**	**396,3**	**114,0**

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

(en M€)	01/01/2025	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements [1]	31/12/2025
Garantie après-vente (21.1)	61,7	25,6	(2,3)	(27,5)	(0,7)	56,8
Litiges en cours et autres risques (21.2)	234,0	18,2	(2,6)	(7,1)	(8,2)	234,3
Provision pour restructuration (21.3)	19,0	7,6	(7,3)	(16,6)	7,4	10,1
TOTAL	**314,7**	**51,4**	**(12,2)**	**(51,2)**	**(1,5)**	**301,2**

(1) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en M€)	01/01/2024	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements [1]	31/12/2024
Garantie après-vente (21.1)	63,2	27,3	(2,3)	(26,8)	0,3	61,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	39,9	212,1	(8,7)	(7,9)	(1,4)	234,0
Provision pour restructuration (21.3)	30,4	10,5	(1,1)	(21,2)	0,4	19,0
TOTAL	**133,5**	**249,9**	**(12,1)**	**(55,9)**	**(0,7)**	**314,7**

(1) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

Note 21.1 Garantie après-vente

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Note 21.2 Litiges en cours et autres risques

Certaines filiales font l'objet de litiges et de réclamations de la part des tiers.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Litiges/fournisseurs	1,8	1,7
Litiges et risques/administrations locales	10,8	7,7
Litiges et risques/commerciaux	0,6	0,5
Litiges et risques/personnel	8,1	4,0
Autres litiges et risques	213,0	220,1
TOTAL	**234,3**	**234,0**

La rubrique « Autres litiges et risques » comprend principalement la provision relative à l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée par l'Autorité de la concurrence en France (voir note 3) et un passif résiduel né de l'acquisition de WMF (voir note 21.4). Au 31 décembre 2024, cette rubrique comprenait les mêmes éléments.

Les autres risques et litiges provisionnés au sein de cette rubrique sont non significatifs pris isolément.

Note 21.3 Provision pour restructuration

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en M€)	2025	2024
Frais de personnel	7,2	13,0
Frais d'arrêt d'activité	2,9	6,0
TOTAL	**10,1**	**19,0**

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 9,0 millions d'euros et concerne principalement les plans de réorganisation des activités Articles culinaires et Professionnelles de WMF et le plan de réorganisation au Brésil et en Chine.

Note 21.4 Passifs éventuels

Dans le cadre de l'acquisition de WMF, des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros avaient été provisionnés au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires. Les principaux litiges ayant été clôturés courant 2023, la provision résiduelle au 31 décembre 2025 s'élève à 7 millions d'euros.

Note 22 AVANTAGES AU PERSONNEL

Les avantages au personnel comprennent les plans de retraites, les autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les autres avantages long terme.

Plans de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

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

Il existe deux catégories de régime de retraite :

- Régime à cotisations définies

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

- Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets de liquidations ou réductions de régimes sont comptabilisés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

Autres avantages à long terme

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

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

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

Note 22.1 Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément au principe comptable énoncé ci-dessus, concernent essentiellement la France (principalement des indemnités de fin de carrière) et l'Allemagne (principalement des régimes de pension). Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	31/12/2025 France	31/12/2025 Allemagne
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 3,40 % et 3,95 %	Entre 2,50 % et 3,95 %
Duration	8,9	9,3
HYPOTHÈSES DÉMOGRAPHIQUES		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans *	60 à 63 ans
Mobilité du personnel	0 % à 10,7 %	7,5 % en moyenne
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge) TGHF 05	HEUBECK RT 2018 G

* *Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.*

Hypothèses retenues	31/12/2024 France	31/12/2024 Allemagne
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 2,75 % et 3,30 %	Entre 2,75 % et 3,30 %
Duration	8,8	10,0
HYPOTHÈSES DÉMOGRAPHIQUES		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans *	63 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,3 %	7,5 % en moyenne
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge) TGH-TGF 05	HEUBECK RT 2018 G

* *Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.*

Note 22.2 Engagements de retraites et assimilés et valeur actuelle des fonds

La provision est issue du net entre le montant de l'engagement (dette actuarielle avec niveau futur des salaires) et la valeur du fond :

(en M€)	31/12/2025 France	31/12/2025 Allemagne	31/12/2025 Autres pays	31/12/2025 Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	87,2	141,3	96,3	324,8
Valeur actuelle des fonds	(57,3)	(6,8)	(78,0)	(142,1)
Engagement sous capitalisé	29,9	134,5	18,3	182,7
Passif comptabilisé au bilan	29,9	134,5	18,3	182,7
Actif comptabilisé au bilan	0,0	0,0	0,0	0,0
NET	**29,9**	**134,5**	**18,3**	**182,7**

(en M€)	31/12/2024 France	31/12/2024 Allemagne	31/12/2024 Autres pays	31/12/2024 Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	87,1	152,7	87,4	327,2
Valeur actuelle des fonds	(56,3)	(7,3)	(68,0)	(131,6)
Engagement sous capitalisé	30,8	145,4	19,4	195,6
Passif comptabilisé au bilan	30,8	145,4	19,4	195,6
Actif comptabilisé au bilan	0,0	0,0	0,0	0,0
NET	**30,8**	**145,4**	**19,4**	**195,6**

Note 22.3 Charges comptabilisées

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

	2025			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	7,9	3,2	5,2	16,3
Frais financiers sur engagements	2,8	4,6	2,1	9,5
Produits financiers sur fonds investis	(1,7)	(0,2)	(1,2)	(3,1)
Autres	(1,4)	6,5	(0,2)	4,9
COÛT DE LA PÉRIODE	**7,6**	**14,1**	**5,9**	**27,6**

	2024			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	7,7	3,3	3,8	14,8
Frais financiers sur engagements	2,6	5,8	1,9	10,3
Produit financiers sur fonds investis	(1,6)	(0,3)	(1,2)	(3,1)
Autres	(0,8)	5,1	0,1	4,4
COÛT DE LA PÉRIODE	**7,9**	**13,9**	**4,6**	**26,4**

Note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres

	2025			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(26,2)	(0,1)	0,1	(26,2)
Écarts actuariels	2,0	9,3	0,4	11,7
Rendement des actifs du régime supérieur / (inférieur) au produit d'intérêts	(0,6)	0,0	0,7	0,1
Autres	0,0	0,0	0,3	0,3
MONTANT À LA CLÔTURE	**(24,8)**	**9,2**	**1,5**	**(14,1)**

	2024			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(27,6)	(10,6)	5,2	(33,0)
Écarts actuariels	(1,2)	10,7	(8,9)	0,6
Rendement des actifs du régime supérieur / (inférieur) au produit d'intérêts	2,6	(0,2)	3,7	6,1
Autres	0,0	0,0	0,1	0,1
MONTANT À LA CLÔTURE	**(26,2)**	**(0,1)**	**0,1**	**(26,2)**

Note 22.5 Évolution de la provision sur l'exercice

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en M€)	2025	2024
Montant net à l'ouverture	195,6	202,2
Coût de la période	27,6	26,4
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(28,9)	(29,0)
Écarts actuariels et autres variations	(11,6)	(4,0)
MONTANT NET À LA CLÔTURE	**182,7**	**195,6**

Note 22.6 Évolution des engagements

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2025

	2025			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Engagements au 1er janvier 2025	87,1	152,7	87,4	327,2
Coût des services rendus	7,9	3,2	5,2	16,3
Frais financiers sur engagements	2,8	4,6	2,1	9,5
Prestations versées	(8,7)	(15,5)	(2,2)	(26,4)
Modifications de régime	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts actuariels	(2,4)	(3,3)	(0,4)	(6,1)
Réductions/cessions	(1,1)	0,0	0,1	(1,0)
Autres	1,6	(0,4)	4,1	5,3
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2025	**87,2**	**141,3**	**96,3**	**324,8**

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2024

	2024			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Engagements au 1er janvier 2024	83,0	163,7	71,3	318,0
Coût des services rendus	7,7	3,3	3,8	14,8
Frais financiers sur engagements	2,6	5,8	1,9	10,3
Prestations versées	(8,5)	(14,5)	1,1	(21,9)
Modifications de régime	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts actuariels	1,2	(5,6)	8,8	4,4
Réductions/cessions	(0,9)	0,0	0,0	(0,9)
Autres	2,0	0,0	0,5	2,5
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**87,1**	**152,7**	**87,4**	**327,2**

Note 22.7 Évolution et détail des fonds investis

VARIATION 2025 DES ACTIFS INVESTIS

	2025			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Actifs investis au 1er janvier 2025	56,3	7,3	68,0	131,6
Rendement attendu des fonds	1,7	0,2	1,2	3,1
Contributions versées aux fonds	3,3	(0,4)	3,9	6,8
Prestations payées par le fonds	(3,7)	0,0	(0,7)	(4,4)
Écarts actuariels et autres	(0,3)	(0,3)	5,6	5,0
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2025	**57,3**	**6,8**	**78,0**	**142,1**

VARIATION 2024 DES ACTIFS INVESTIS

	2024			
(en M€)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Actifs investis au 1er janvier 2024	51,0	7,3	57,5	115,8
Rendement attendu des fonds	1,6	0,3	1,2	3,1
Contributions versées aux fonds	3,2	0,0	3,6	6,8
Prestations payées par le fonds	(2,3)	0,0	2,5	0,2
Écarts actuariels et autres	2,8	(0,3)	3,2	5,7
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2024	**56,3**	**7,3**	**68,0**	**131,6**

Les actifs en France sont placés auprès de trois compagnies d'assurances et investis à 53,77% sur des supports Euros. Les fonds sont investis en obligations, en actions et sur l'actif général des assureurs composé essentiellement d'obligations d'État ou d'émetteurs notés principalement AAA, AA ou A. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées de manière régulière afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 2,61 % en 2025. Cela ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2026.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Note 22.8 Autres informations

22.8.1 Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus *(en M€)*	2025			
	France	Allemagne	Autres	Total
< 1 an	5,1	15,3	1,6	22,0
Supérieur à 1 an	24,8	119,2	16,7	160,7
TOTAL	**29,9**	**134,5**	**18,3**	**182,7**

22.8.2 Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

22.8.3 Analyse de sensibilité des engagements

Une diminution du taux d'actualisation de 0,25 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 8,4 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ 7,9 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2025 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

Note 23 DETTES FINANCIÈRES

L'évaluation et la comptabilisation des dettes financières sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les dettes financières sont comptabilisées dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Elles sont comptabilisées à la juste valeur de la contrepartie reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'émission du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation. Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Certains passifs financiers à taux variable sont couverts par des *swaps* de taux d'intérêt qui sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur des *swaps* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des autres éléments du résultat global pour la partie efficace.

Certains passifs financiers à taux fixe sont couverts par des *swaps* de taux d'intérêt et des options de taux qui sont qualifiés de couverture de juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et du passif financier couvert sont comptabilisées en résultat.

Lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières ».

Note 23.1 Endettement financier brut

L'endettement financier brut comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes.

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Dette obligataire	496,3	0,0
Dettes bancaires	16,3	11,2
Dettes IFRS16	234,2	229,6
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	273,0	150,0
Autres dettes financières (y compris placements privés)	1 054,2	1 228,3
Participation des salariés	0,0	0,0
Dettes financières non courantes	2 074,0	1 619,1
Dette obligataire	7,9	503,2
Dettes bancaires	1,4	31,0
Dettes IFRS16	83,9	81,7
Titres négociables à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN)	868,1	587,8
Part à moins d'un an des dettes non courantes	425,5	229,6
Dettes financières courantes	1 386,8	1 433,3
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**3 460,8**	**3 052,4**

Au 31 décembre 2025, la dette du Groupe est constituée de financements à court, moyen et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment :

- de financements par placements privés *(Schuldschein)* pour 1 048 millions d'euros ;
- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2030 ;
- de tirages pour un total de 418 millions d'euros de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (tiré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros) ;
- d'un financement en placement privé pour 210 millions d'euros à échéance 2036 ;
- de tirages pour un total de 723 millions d'euros de titres négociables à court terme (NEU CP) (tiré dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's).

Au 31 décembre 2025, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an hors dérivés ressort à 3,92 %.

Au 31 décembre 2025, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DE L'ENDETTEMENT BRUT (VALEURS NOMINALES)

31/12/2025 *(en M€)*	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance < 1 an	1- 5 ans	> 5 ans	Taux initial
Schuldschein	EUR	2026	60,0	60,0			Fixe
Schuldschein	EUR	2026	152,0	152,0			Variable [1]
Schuldschein	EUR	2028	162,5		162,5		Fixe
Schuldschein	EUR	2028	320,5		320,5		Variable [1]
Schuldschein	EUR	2030	48,5		48,5		Fixe
Schuldschein	EUR	2030	127,5		127,5		Variable [1]
Schuldschein	EUR	2031	112,0			112,0	Fixe
Schuldschein	EUR	2031	15,0			15,0	Variable
Schuldschein	EUR	2033	50,0			50,0	Fixe
Emprunt obligataire 2030	EUR	2030	500,0		500,0		Fixe [2]
Placement privé	EUR	2036	210,0			210,0	Fixe [2]
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2026	723,0	723,0			Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	328,0	60,0	268,0		Variable [1]
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	90,0	85,0	5,0		Fixe
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			85,2	64,4	21,0	(0,2)	Variable
Dette IFRS16			318,1	83,9	199,5	34,7	Variable
Participation des salariés	EUR		0,8	0,8			Variable
BAD SUPOR	CNY	2026	157,7	157,7			Fixe
TOTAL			**3 460,8**	**1 386,8**	**1 652,5**	**421,5**	

(1) Une partie est couverte par des dérivés de taux variable/fixe.
(2) Couvert en partie ou en totalité par des dérivés de taux fixe/variable.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

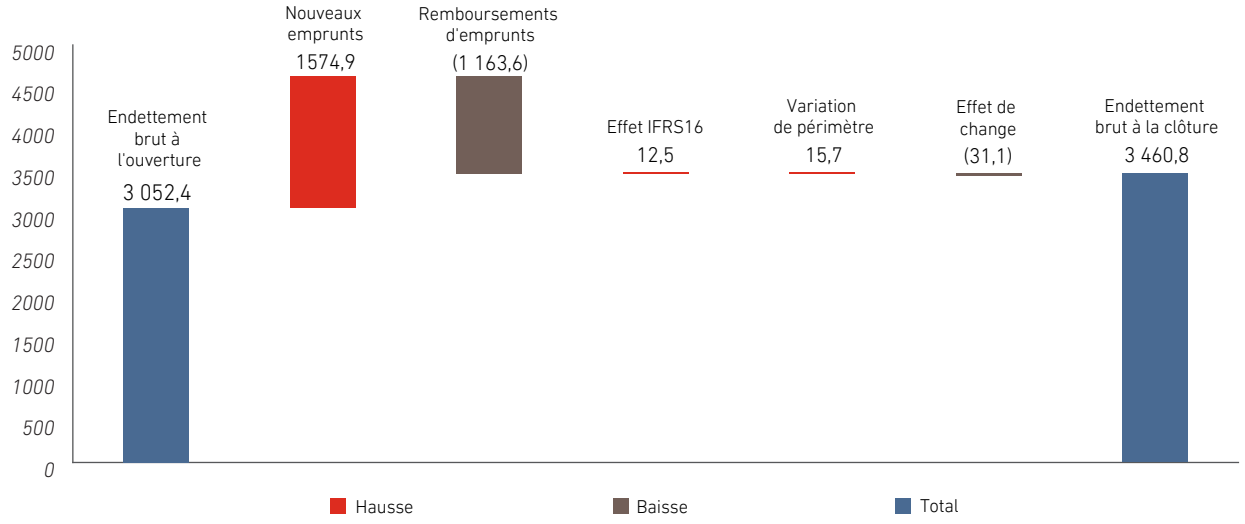
31/12/2025 *(en M€)*	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance < 1 an	1- 5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2026	61,6	61,6		
Schuldschein	EUR	2026	157,1	157,1		
Schuldschein	EUR	2028	172,8	3,4	169,4	
Schuldschein	EUR	2028	356,4	11,6	344,8	
Schuldschein	EUR	2030	59,2	2,1	57,1	
Schuldschein	EUR	2030	154,8	5,1	149,7	
Schuldschein	EUR	2031	120,7	1,5	5,8	113,4
Schuldschein	EUR	2031	18,4	0,5	2,3	15,6
Schuldschein	EUR	2033	69,0	2,4	9,5	57,1
Emprunt obligataire 2030	EUR	2030	590,6	18,1	572,5	
Placement privé	EUR	2036	325,7	10,5	42,1	273,1
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2026	723,0	723,0		
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	341,1	69,1	272,0	
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	92,2	86,9	5,3	
BAD SUPOR	CNY	2025	157,7	157,7		
TOTAL			**3 400,3**	**1 310,6**	**1 630,5**	**459,2**

Crédits confirmés

Le Groupe dispose par ailleurs de deux crédits syndiqués confirmés et non utilisés, pour un montant total de 1 485 millions d'euros, d'échéance 2028.

Ces crédits ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

VARIATIONS DES PASSIFS INCLUS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT DU GROUPE *(EN M€)*



Les nouveaux emprunts de la période s'élevant à 1 574,9 millions d'euros concernent principalement des tirages de NEU CP pour 723 millions d'euros, l'émission d'un nouvel emprunt obligataire pour 500 millions d'euros, des tirages de NEU MTN pour 268 millions d'euros et un abondement de 60 millions d'euros du placement privé échéance 2036.

Note 23.2 Endettement financier net

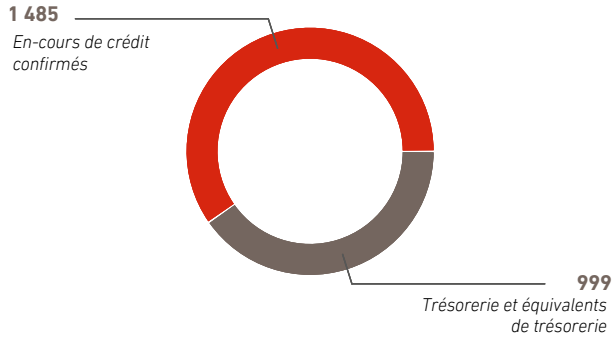
L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des placements financiers et autres actifs financiers courants sans risque de changement de valeur significatif (voir note 14) ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe.

Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « Contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois.

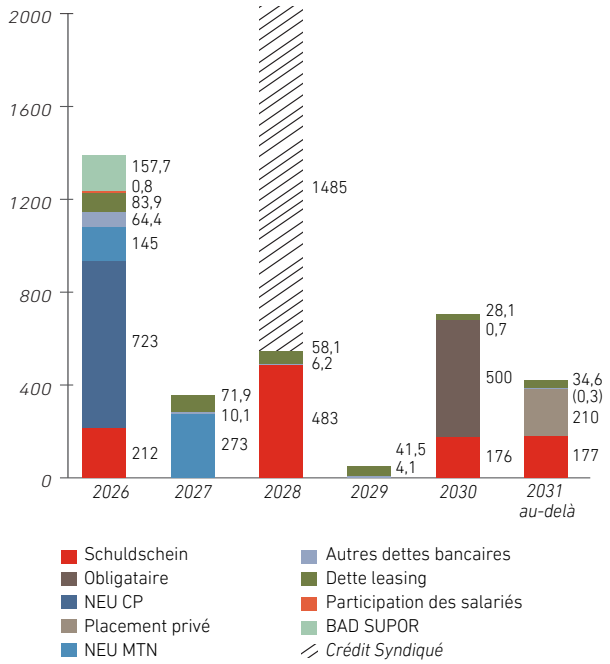
(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes financières non courantes	2 074,0	1 619,1
Dettes financières courantes	1 386,8	1 433,3
Endettement financier brut	3 460,8	3 052,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets [1]	(999,0)	(1 017,0)
Placements financiers et autres actifs financiers courants [1] [2]	(119,7)	(123,9)
Instruments dérivés (nets)	(0,4)	14,9
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**2 341,7**	**1 926,4**

(1) Dont 600 millions d'euros en Chine (équivalent au 31 décembre 2024).
(2) Hors cautions et garanties.

TRÉSORERIE ET EN-COURS CONFIRMÉS NON TIRÉS AU 31/12/2025 *(EN M€)*



FINANCEMENTS TIRÉS ET CONFIRMÉS NON TIRÉS *(EN M€)*



Note 24 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la qualification comptable de l'instrument. Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur, de flux futurs de trésorerie ou d'investissement net :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le Résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur de flux futurs de trésorerie hautement probables ;
- une couverture d'un investissement net permet de couvrir le risque de change afférent à la situation nette d'une participation dans une filiale étrangère consolidée hors zone euro. L'investissement net couvert peut également résulter d'un prêt intra-Groupe à une filiale étrangère consolidée hors zone euro qui n'est pas remboursable dans un délai planifié ou prévisible.

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

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

Lorsque le Groupe qualifie une relation de couverture de « couverture d'investissement net » en raison du caractère non remboursable dans un délai planifié ou prévisible du prêt intra-Groupe mis en place, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en autres éléments du résultat global à l'exception de la part inefficace enregistrée en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global ne sont recyclés dans le compte de résultat que lors de la sortie du périmètre de consolidation de l'investissement.

La comptabilité de couverture est applicable si les conditions prévues par la norme IFRS 9 sont remplies :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- le lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture est documenté, ainsi que les potentielles sources d'inefficacité.

Les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Le Groupe applique les dispositions permises ou requises par IFRS 9, pour le traitement des coûts de couverture de tous les instruments qualifiés comptablement.

Note 24.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement. La juste valeur des créances clients et autres créances courantes est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participation non consolidés (participations minoritaires sans influence notable), certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an. Conformément à IFRS 9, ces actifs financiers non courants pour lesquels le modèle de gestion est de collecter des flux de trésorerie contractuels et les flux résultant d'une cession sont enregistrés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession (voir note 14).

La juste valeur des emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est évaluée à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium, du cuivre, du nickel et du plastique au 31 décembre 2025.

	31/12/2025		Ventilation par catégorie d'instruments				
(en M€)	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations [1]	219,3	219,3	0,0	219,3	0,0	0,0	0,0
Autres actifs financiers non courants	17,0	17,0	0,0	0,0	17,0	0,0	0,0
Autres créances non courantes [2]	191,7	191,7	0,0	0,0	191,7	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs non courants	8,3	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3
Clients	1 168,5	1 168,5	0,0	0,0	1 168,5	0,0	0,0
Autres créances courantes [2]	91,5	91,5	0,0	0,0	91,5	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs courants	56,6	56,6	0,0	0,0	0,0	0,0	56,6
Placements financiers et autres actifs financiers courants	123,8	123,8	0,0	0,0	123,8	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	999,0	999,0	999,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 875,7**	**2 875,7**	**999,0**	**219,3**	**1 592,5**	**0,0**	**64,9**
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	2 074,0	2 047,4	0,0	0,0	0,0	2 047,4	0,0
Autres passifs non courants [3]	2,1	2,1	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0
Instruments dérivés passifs non courants	7,6	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	7,6
Fournisseurs	1 124,3	1 124,3	0,0	0,0	0,0	1 124,3	0,0
Dettes financières courantes	1 386,8	1 380,1	0,0	0,0	0,0	1 380,1	0,0
Autres passifs courants [3]	272,9	272,9	0,0	0,0	0,0	272,9	0,0
Instruments dérivés passifs courants	67,1	67,1	0,0	0,0	0,0	0,0	67,1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**4 934,8**	**4 901,5**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**4 826,8**	**74,7**

(1) Dont juste valeur par OCI non recyclable : cf. État du résultat global.
(2) Hors charges constatées d'avance et créances fiscales/sociales.
(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

	31/12/2024		Ventilation par catégorie d'instruments				
(en M€)	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations [1]	217,1	217,1	0,0	217,1	0,0	0,0	0,0
Autres actifs financiers non courants	17,2	17,2	0,0	0,0	17,2	0,0	0,0
Autres créances non courantes [2]	2,2	2,2	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs non courants	18,7	18,7	0,0	0,0	0,0	0,0	18,7
Clients	1 141,9	1 141,9	0,0	0,0	1 141,9	0,0	0,0
Autres créances courantes [2]	96,3	96,3	0,0	0,0	96,3	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs courants	64,8	64,8	0,0	0,0	0,0	0,0	64,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants	126,8	126,8	0,0	0,0	126,8	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 017,0	1 017,0	1 017,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	**2 702,0**	**2 702,0**	**1 017,0**	**217,1**	**1 384,4**	**0,0**	**83,5**
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	1 619,1	1 585,1	0,0	0,0	0,0	1 585,1	0,0
Autres passifs non courants [3]	2,2	2,2	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0
Instruments dérivés passifs non courants	20,4	20,4	0,0	0,0	0,0	0,0	20,4
Fournisseurs	1 211,1	1 211,1	0,0	0,0	0,0	1 211,1	0,0
Dettes financières courantes	1 433,2	1 429,7	0,0	0,0	0,0	1 429,7	0,0
Autres passifs courants [3]	295,1	295,1	0,0	0,0	0,0	295,1	0,0
Instruments dérivés passifs courants	58,5	58,5	0,0	0,0	0,0	0,0	58,5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**4 639,6**	**4 602,1**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**4 523,2**	**78,9**

(1) Dont juste valeur par OCI non recyclable : cf. État du résultat global.
(2) Hors charges constatées d'avance et créances fiscales/sociales.
(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

Note 24.2 Dérivés

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

	31/12/2025		
		Juste valeur	
(en M€)	Nominal	Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	104,0	6,4	(1,8)
Achats à terme de devises	485,3	9,6	(7,7)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	0,0	0,0	0,0
Stratégie Optionnelle de vente de devises	43,4	3,0	(0,1)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	51,0	0,0	0,0
Dérivés de taux fixe/variable	210,0	0,5	(0,4)
Revalorisation des transactions intragroupes		3,2	(5,5)
TOTAL		**22,7**	**(15,5)**
TRADING			
BRL	37,4	0,2	0,0
CHF	5,9	0,0	0,0
CLP	15,5	0,0	(0,2)
COP	58,3	0,0	(0,4)
JPY	54,1	0,0	0,0
MXN	88,1	0,0	(0,4)
USD	49,5	0,0	(0,1)
Autres devises	118,5	0,3	(0,3)
TOTAL		**0,5**	**(1,4)**
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	973,8	8,5	(33,1)
Stratégies optionnelles de change	778,9	16,3	(14,1)
Dérivés de taux variable/fixe	266,0	0,2	(1,0)
Cross Currency Swap	172,3	8,6	(2,1)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	87,9	6,8	(1,8)
TOTAL		**40,4**	**(52,1)**
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	446,3	1,3	(1,4)
TOTAL		**1,3**	**(1,4)**
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres (19.4)		0,0	(4,3)
TOTAL		**0,0**	**(4,3)**
TOTAL DÉRIVÉS		**64,9**	**(74,7)**
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)			**(9,8)**

	31/12/2024		
		Juste valeur	
(en M€)	Nominal	Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	101,4	1,9	(2,9)
Achats à terme de devises	267,7	13,8	(9,7)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	69,6	2,1	(0,1)
Stratégie Optionnelle de vente de devises	43,9	1,8	(0,9)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	31,5	0,0	0,0
Dérivés de taux fixe/variable	150,0	7,3	
Revalorisation des transactions intragroupes		1,4	(14,1)
TOTAL		**28,3**	**(27,7)**
TRADING			
BRL	60,6	0,8	0,0
CHF	20,9	0,1	0,0
CLP	16,0	0,0	(0,1)
COP	31,8	0,0	(0,2)
JPY	29,7	0,1	(0,5)
MXN	46,6	1,0	0,0
USD	42,2	0,2	0,0
Autres devises	160,0	0,7	(0,9)
TOTAL		**2,9**	**(1,7)**
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	837,7	20,1	(2,0)
Stratégies optionnelles de change	684,5	15,8	(5,7)
Dérivés de taux variable/fixe	892,0	0,0	(13,3)
Cross Currency Swap	159,2	10,9	(19,8)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	107,4	1,8	(3,7)
TOTAL		**48,6**	**(44,5)**
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	408,3	3,8	(4,2)
TOTAL		**3,8**	**(4,2)**
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres (19.4)		0,0	(0,8)
TOTAL		**0,0**	**(0,8)**
TOTAL DÉRIVÉS		**83,6**	**(78,9)**
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)		**4,7**	

Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à un an sont principalement ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Ils comprennent également des *cross currency swap* et des *put* sur actions propres.

Au 31 décembre 2025, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

31/12/2025 *(en M€)*	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Cross Currency Swap	2,5	4,0	0,0	6,5
Ventes et Achats à terme de devises	(24,8)	0,2	0,0	(24,6)
Stratégies optionnelles de change	1,8	0,4	0,0	2,2
Dérivés de taux variable/fixe	(0,4)	(0,3)	(0,1)	(0,8)
Dérivés de taux fixe/variable	0,0	0,0	0,1	0,1
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	5,0	0,0	0,0	5,0
Put sur Actions propres	(2,0)	(2,3)	0,0	(4,3)
TOTAL	**(17,9)**	**2,0**	**0,0**	**(15,9)**

Note 24.3 Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur

Conformément à IFRS 13 et à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

	31/12/2025			
(en M€)	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Autres participations	219,3	0,0	219,3	0,0
Instruments dérivés	64,9	0,0	64,9	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	999,0	999,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	**1 283,2**	**999,0**	**284,2**	**0,0**
PASSIFS				
Instruments dérivés	74,7	0,0	74,7	0,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	**74,7**	**0,0**	**74,7**	**0,0**

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des stratégies optionnelles, des *swaps* de taux, des *Cross Currency Swaps*, des *swaps* de change, des stratégies optionnelles sur matières premières et des stratégies optionnelles d'achat d'actions propres. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

Note 25 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 25.1 Gestion des risques

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Financement et Trésorerie du Groupe.

Note 25.2 Risque de marché

25.2.1 Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien, le yen japonais et le won coréen. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain ou en yuan chinois sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels et de produits finis auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain ou yuan chinois par les sites de production du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments fermes ou optionnels.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

Risque de change lié aux transactions commerciales intercompagnies et hors Groupe

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

31/12/2025 *(en M€)*	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Position nette avant gestion	(154)	(175)	44	15	11	10	10	25	80 (1)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**43**	**7**	**44**	**1**	**0**	**(5)**	**1**	**2**	**5 (2)**

(1) Dont JPY pour 25 millions d'euros, SAR pour 8 millions d'euros, RON pour 8 millions d'euros.
(2) Dont ARS pour 7 millions d'euros.

31/12/2024 *(en M€)*	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Position nette avant gestion	(133)	(216)	18	14	13	9	17	27	103 (1)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**(1)**	**15**	**18**	**1**	**2**	**(1)**	**5**	**1**	**28 (2)**

(1) Dont JPY pour 19 millions d'euros, SAR pour 12 millions d'euros, ARS pour 10 millions d'euros.
(2) Dont SAR pour 11 millions d'euros, ARS pour 10 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,17500 dollar, 8,19970 yuans chinois, 92,09380 roubles et 0,87260 livre sterling.

Au 31 décembre 2025, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en M€)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
IMPACT RÉSULTAT	**4,8**	**0,8**	**4,9**	**0,1**	**0,0**	**(0,6)**	**0,1**	**0,2**	**0,6**

Risque de change lié aux transactions financières

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources consenties aux filiales le sont dans leur devise de fonctionnement au travers de SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros. Elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales du Groupe. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse en utilisant des *swaps* de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

31/12/2025 *(en M€)*	USD	Autres
Total actifs	426,0	388,0
Total passifs	(266,0)	(30,0)
Position nette avant gestion	160,0	358,0
Instruments financiers dérivés	(123,0)	(333,0)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**38,0**	**26,0**

31/12/2024 *(en M€)*	USD	Autres
Total actifs	455,0	377,0
Total passifs	(352,0)	(27,0)
Position nette avant gestion	103,0	350,0
Instruments financiers dérivés	(117,0)	(336,0)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**(14,0)**	**14,0**

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

Au 31 décembre 2025, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en M€)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10%	10%
IMPACT RÉSULTAT	**4,2**	**3,0**

Risque de change lié aux investissements nets

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.).

Au 31 décembre 2025, les nominaux de couvertures qualifiés de couverture d'investissement net et les justes valeurs comptabilisées en capitaux propres sont :

31/12/2025 *(en M€)*	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	194,8	251,5	446,3
Juste valeur en Capitaux propres	0,9	(0,9)	0,0

31/12/2024 *(en M€)*	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	137,0	271,4	408,4
Juste valeur en Capitaux propres	1,9	(2,4)	(0,5)

Le Groupe a par ailleurs des prêts long terme qualifiés d'investissements nets envers sa filiale russe pour 8 711,3 millions de RUB (94,6 millions d'euros), sa filiale ukrainienne pour 432,0 millions d'UAH (8,7 millions d'euros), ses filiales égyptiennes pour 167,0 millions d'EGP (3,0 millions d'euros) et sa filiale turque pour 1 481,8 millions de TRY (29,4 millions d'euros). Ces prêts long terme ne font pas l'objet de couverture de change.

25.2.2 Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêt en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier de l'endettement financier net (hors instruments financiers) à fin décembre 2025 des dates de révision de taux :

	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans		Total	
31/12/2025 *(en M€)*	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	1 250,0	(131,3)					1 250,0	(131,3)
Total passifs	(361,0)	(1 025,7)	(936,6)	(716,0)	(49,5)	(372,0)	(1 347,1)	(2 113,7)
VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION	**889,0**	**(1 157,1)**	**(936,6)**	**(716,0)**	**(49,5)**	**(372,0)**	**(97,1)**	**(2 245,1)**

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici décembre 2036, des dérivés de taux variable/taux fixe et des dérivés de taux fixe/taux variable ont été mis en place.

Le Groupe se couvre principalement sur les indices de référence monétaire, Euribor trois mois et Euribor six mois.

31/12/2025 *(en M€)*	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans	Total
Dérivés taux variable / taux fixe	116,0	150,0	0,0	266,0
Dérivés taux fixe / taux variable	0,0	0,0	210,0	210,0
Cross Currency Swap	0,0	172,3	0,0	172,3

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2025, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire sur 2025, après couverture, estimée à 7,7 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de la juste valeur du *swap* de taux au 31 décembre 2025 est la suivante :

(en M€)	31/12/2025
Juste valeur à l'ouverture	(13,1)
Variation de juste valeur	21,4
Montants recyclés en résultat	0,0
JUSTE VALEUR A LA CLÔTURE	**8,3**

25.2.3 Risque matières premières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre, nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable et le plastique) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins pour l'année suivante et effectue une couverture adaptée de ses besoins.

Le Groupe utilise des *swaps* et des options pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9 lorsque les critères énoncés en note 24 sont remplis.

Au 31 décembre 2025, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé un gain latent de 5,5 millions d'euros. En 2024, la perte latente s'élevait à 1,6 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2025 ont généré une perte de 2,2 millions d'euros (perte de 0,1 million d'euros en 2024).

Analyse de sensibilité sur les matières couvertes

Sur le portefeuille de dérivés matières, une augmentation de 10 % des cours des matières au 31 décembre 2025 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 8,6 millions d'euros. Une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Hors dérivés, une variation de 10 % des cours des matières par rapport à leur niveau moyen 2025 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 14,3 millions d'euros du Résultat Opérationnel d'Activité.

25.2.4 Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans d'actions de performances accordés aux salariés.

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

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2025 (49,3 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 27,1 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 2,7 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 83,16 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2025, le cours de l'action cote 44,08 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 3 584,0 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale.

Note 25.3 Risque de liquidité

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie) s'élevant à 999,0 millions d'euros au 31 décembre 2025 ;
- des placements financiers court terme auprès de contreparties de premiers rangs pour un montant s'élevant à 85,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 ; auxquels s'ajoutent notamment :
  - des titres négociables à court terme (NEU CP) dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2025 est de 723 millions d'euros,
  - des titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2025 est de 418 millions d'euros ;

- des emprunts et crédits :
  - deux crédits syndiqués confirmés et non utilisés, pour un montant total de 1 485 millions d'euros, d'échéance 2028,
  - de financement par placements privés *Schuldschein* pour 1 048 millions d'euros à échéances 2026, 2028, 2030, 2031 et 2033,
  - un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2030,
  - un financement en placement privé pour 210 millions d'euros à échéance 2036.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 23.

Par ailleurs, les emprunts et crédits financiers du Groupe ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 25.4 Risque de crédit

Le Groupe SEB est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients, ainsi qu'au risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités (soldes créditeurs de banque et placements financiers essentiellement), de la souscription de produits dérivés et des autorisations de crédit non utilisées.

Le Groupe a mis en place des procédures pour encadrer et limiter le risque de crédit et le risque de contrepartie.

25.4.1 Clients

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

(en M€)	Créances non échues	Créances échues 0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	Total
Créances clients	947,7	189,9	13,5	59,2	1 210,3
Dépréciations créances douteuses	(0,3)	(0,3)	(1,0)	(40,2)	(41,8)
TOTAL	**947,4**	**189,6**	**12,5**	**19,0**	**1 168,5**

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 7,0 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2025.

Enfin, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la Coface pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2025, la majorité des filiales du Groupe bénéficie d'une couverture des soldes clients que la société exercera en cas de non-recouvrement.

25.4.2 Instruments financiers

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne travailler qu'avec des Banques de premier rang en France comme à l'étranger.

Note 26 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

Les dettes fournisseurs et autres passifs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

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

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes fiscales et sociales	69,3	72,4
Autres dettes	8,4	5,8
Autres passifs non courants	77,7	78,2
Dettes fiscales et sociales	312,0	314,5
Fournisseurs d'immobilisations	20,5	21,5
Avances et acomptes reçus [(1)]	230,6	256,3
Autres dettes	41,8	38,9
Autres passifs courants	604,9	631,2
Fournisseurs	1 124,3	1 211,1

(1) Dont 133,1 millions d'euros provenant de SUPOR au 31 décembre 2025 (160,8 millions d'euros au 31 décembre 2024).

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

Le Groupe propose à certains de ses fournisseurs de bénéficier s'ils le souhaitent de solutions de financement via des accords de financement avec des banques partenaires. Au 31 décembre 2025, les dettes relatives aux fournisseurs ayant bénéficié de ces accords s'élèvent à 138,4 millions d'euros dont 63,1 millions d'euros concernant des fournisseurs ayant déjà encaissé leur créance vis-à-vis du Groupe. Au 31 décembre 2024, les dettes relatives aux fournisseurs ayant bénéficié de ces accords s'élevaient à 173,1 millions d'euros dont 74,6 millions d'euros concernant les fournisseurs ayant encaissé leur créance.

Les délais de paiement des fournisseurs du Groupe s'échelonnent selon les fourchettes suivantes :

	Activité « Grand Public »			
Fourchette en jours de paiement 2025	EMEA	Amériques	Asie	Activité « professionnel »
Fournisseurs sans accord de financement	7 à 180 jours	5 à 135 jours	5 à 180 jours	8 à 180 jours
Fournisseurs entrant dans un accord de financement	4 à 180 jours	3 à 180 jours	10 à 185 jours	Non applicable

	Activité « Grand Public »			
Fourchette en jours de paiement 2024	EMEA	Amériques	Asie	Activité « professionnel »
Fournisseurs sans accord de financement	7 à 180 jours	5 à 180 jours	5 à 180 jours	7 à 180 jours
Fournisseurs entrant dans un accord de financement	31 à 200 jours	90 à 120 jours	0 à 195 jours	Non applicable

Note 27 ENGAGEMENTS HORS BILAN

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

- sûretés personnelles (avals, cautions et garanties) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations (contrats à loyers variables ou exemptés conformément à IFRS 16), obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

Engagements liés aux activités opérationnelles de l'entreprise :

(en M€)	31/12/2025	31/12/2024
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	20,4	19,4
Cautions et avals donnés [(1)]	40,4	48,3
Contrats de location simple non résiliables, non capitalisés [(2)]	62,1	57,2
Engagements de souscription auprès de fonds	57,4	51,8
Engagements financiers divers y compris les contrats tripartites en Chine	47,9	58,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	**228,2**	**183,2**
Garanties clients (assurance-crédit)	905,1	878,7
Engagements financiers divers	14,1	21,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	**919,2**	**900,0**

(1) Principalement au Brésil et en Allemagne.
(2) Cf note 13.3 contrats de location.

Dans le cadre de contrats tripartites signés avec des banques chinoises de premier rang et des distributeurs sélectionnés, le Groupe reçoit des *Bank Acceptance Drafts* qui sont enregistrés en autres actifs financiers (voir note 14) et octroie une garantie financière à la banque en cas de défaut du distributeur. En cas d'endossement de ces *Bank Acceptance Drafts* par des fournisseurs, ceux-ci sont déconsolidés puisque la garantie octroyée à la banque n'est pas attachée au *Draft*.

Le risque théorique encouru par le Groupe au 31 décembre 2025 au titre de ces contrats tripartites s'élève à 336,0 millions de CNY soit 41,0 millions d'euros, ce risque était de 365,5 millions de CNY soit 47,9 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 28 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 28.1 Entreprises liées et participations majoritaires non consolidées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises liées et participations majoritaires non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en M€)	2025	2024
Produits des activités ordinaires	0,0	2,5
Autres produits	1,1	1,6
Achats	24,9	30,0
Autres actifs financiers non courants	0,0	0,0
Clients	4,4	5,6
Fournisseurs	3,1	2,1
Garanties financières données par le Groupe	162,3	160,1

Le Groupe SEB a principalement réalisé des achats avec la société Anzaï, un fournisseur d'ustensiles culinaires de Supor pour 24,7 millions d'euros en 2025 (23,9 millions d'euros en 2024).

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 162,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 160,1 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Note 28.2 Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif ayant quitté le Groupe sur la période.

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

(en M€)	2025	2024
AVANTAGES À COURT TERME		
Rémunérations fixes	6,4	5,7
Rémunérations variables	2,1	3,7
Rémunérations allouées aux administrateurs	0,7	0,8
AUTRES AVANTAGES		
Avantages postérieurs à l'emploi	2,8	3,0
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	5,4	7,8
TOTAL	**17,4**	**21,0**

Les éléments de rémunérations et autres avantages des mandataires sociaux du Groupe sont détaillés dans le chapitre 3.5 « Politique de rémunérations ». Ils ne sont pas repris dans la présente note.

Note 29 INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité de Direction Générale).

Les activités du Groupe sont organisées au sein de deux activités (Grand Public et Professionnel). Par ailleurs, les activités Grand Public sont suivies par zone géographique.

Le Comité de Direction Générale évalue la performance des secteurs sur la base :

- du produit des activités ordinaires et du Résultat d'exploitation ; et
- des capitaux nets investis définis comme la somme des actifs sectoriels (*goodwill*, immobilisations corporelles et incorporelles, stocks et créances clients) et des passifs sectoriels (dettes fournisseurs, autres dettes opérationnelles et provisions).

La performance en matière de financement et de trésorerie et la fiscalité sur le résultat sont suivies au niveau du Groupe et ne sont pas allouées par secteur.

Informations financières par zone d'implantation d'actifs

Les données ci-dessous comprennent les transactions internes établies selon des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties, c'est-à-dire qu'elles comprennent les effets des prix de transfert internes au Groupe.

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone par les sociétés basées dans la zone.

2025 *(en M€)*	Activité « Grand Public »			Activité « professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	Amériques	Asie			
Produits des activités ordinaires						
Produits inter-secteurs	3 768,4	981,5	2 352,7	994,8		8 097,4
Produits externes	160,0	0,5	1 864,4	0,0	(1 952,9)	72,0
Total produits des activités ordinaires						8 169,4
Résultat						
Résultat opérationnel d'activité	39,4	35,4	459,3	129,6	(62,8)	600,9
Résultat d'exploitation	(25,5)	29,3	440,9	120,2	(62,8)	502,1
Résultat financier						(132,1)
Part du résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(87,3)
RÉSULTAT NET						**282,7**
Bilan consolidé						
Actifs sectoriels	3 486,2	979,0	1 749,2	2 376,7	(696,9)	7 894,2
Actifs financiers						1429,2
Actifs d'impôts						187,9
ACTIF TOTAL						**9 511,3**
Passifs sectoriels	(1 206,6)	(237,5)	(899,6)	(502,1)	555,0	(2 290,8)
Dettes financières						(3 535,5)
Passifs d'impôts						(208,2)
Capitaux propres						(3 476,8)
PASSIF TOTAL						**(9 511,3)**
Autres informations						
Coût des ventes	(2 441,8)	(672,1)	(3 097,4)	(564,8)	1 896,2	(4 879,9)
Investissements corporels et incorporels	175,4	23,9	79,3	83,5		362,1
Dotations aux amortissements	(124,9)	(18,6)	(66,4)	(49,2)		(259,1)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(22,0)	0,0	(1,2)	0,0		(23,2)

2024 (en M€)	Activité « Grand Public » EMEA	Amériques	Asie	Activité « professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
Produits des activités ordinaires						
Produits inter-secteurs	3 712,6	1 123,2	2 387,8	974,6		8 198,2
Produits externes	214,8	0,4	1 851,2	0,0	(1 998,6)	67,8
Total produits des activités ordinaires						8 266,0
Résultat						
Résultat opérationnel d'activité	181,1	82,3	418,4	153,4	(33,5)	801,7
Résultat d'exploitation [1]	(68,5)	68,6	410,6	162,8	(33,5)	540,0
Résultat financier						(119,8)
Part du résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(137,5)
RÉSULTAT NET						**282,7**
Bilan consolidé						
Actifs sectoriels	3 124,8	1 034,5	1 951,6	2 283,9	(706,9)	7 687,9
Actifs financiers						1469,6
Actifs d'impôts						165,9
ACTIF TOTAL						**9 323,4**
Passifs sectoriels	(1 331,3)	(263,6)	(956,3)	(331,8)	452,2	(2 430,8)
Dettes financières						(3 131,3)
Passifs d'impôts						(221,0)
Capitaux propres						(3 540,3)
PASSIF TOTAL						**(9 323,4)**
Autres informations						
Coût des ventes	(2 382,8)	(765,4)	(3 184,4)	(553,3)	1 977,7	(4 908,1)
Investissements corporels et incorporels	177,9	26,3	69,9	53,4		327,5
Dotations aux amortissements	(145,0)	(21,1)	(65,8)	(41,9)		(273,8)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(16,5)	(2,7)	0,0	(1,9)		(21,1)

(1) Le résultat d'exploitation de l'activité "Grand Public" EMEA inclus la provision de 189,5 M€ de l'ADLC.

Note 30 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 :

	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
(en K€)	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés et des informations en matière de durabilité	2 607	2 588	89%	90%	2 910	2 833	92%	95%
Services Autres que la Certification des Comptes	313	279	11%	10%	261	143	8%	5%
TOTAL	**2 920**	**2 867**	**100%**	**100%**	**3 171**	**2 976**	**100%**	**100%**

Les services autres que la certification des comptes qui ont été fournis par les Commissaires aux comptes de SEB S.A. à SEB S.A. et aux entités qu'elle contrôle sont les suivants :

- pour Deloitte & Associés : l'émission d'attestation sur le chiffre d'affaires, les déchets électriques et l'émission de rapports de *due diligences* financières ;
- pour KPMG S.A. : l'émission d'attestations sur des informations comptables et fiscales des entités.

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2025

Note 31 CRITÈRES DE CONSOLIDATION

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

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

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

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

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

Toutes les transactions entre sociétés consolidées sont éliminées.

Note 32 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale [2]	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
Europe					
SEB S.A. [1]	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. [1]	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB [1]	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. [1]	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. [1]	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. [1]	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. [1]	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. [1]	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. [1]	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. [1]	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. [1]	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export S.A.S. [1]	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. [1]	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. [1]	***	France	799 230 388	100	100
Krampouz S.A.S. [1]	*	France	387 558 315	100	100
Ethera S.A. [1]	*	France	520 944 182	100	100
Groupe SEB Ré [1]	***	France	898 183 108	100	100
Forge Adour S.A.S [1]	**	France	352 651 673	100	100
Société Financière de Lacanche - Sofilac S.A.S [1]	Holding	France	388 851 412	100	100
Etablissements Paul Charvet S.A.S [1]	*	France	553 620 105	100	100
Alirol service et commercialisation S.A.S [1]	**	France	324 666 502	100	100
Société industrielle de Lacanche S.A.S [1]	*	France	324 578 277	100	100
Emaillerie Rhenane S.A.S [1]	*	France	481 231 603	100	100
EM.R.ING [1]	***	France	481 154 250	100	100
SEB Professional France SARL [1]	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL [1]	**	France	309 434 017	100	100
De Buyer Industries S.A.S	*	France	403 467 574	100	100
Scaritech S.A.S	*	France	435 011 473	100	100
De Buyer.Com S..A.S	**	France	322 688 359	100	100
Maisons La Brigade De Buyer (La Brigade de Buyer)	Holding	France	799 367 404	100	100
La Brigade De Buyer S.A.S (N2J)	**	France	451 208 359	100	100

Sociétés	Activité principale [2]	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Rousselon Dumas Sabatier S.A.S (Rousselon Frères Et CIE S.A.S)	*	France	745 880 310	100	100
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal - OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
Pacojet International AG	**	Suisse		100	100
Schaerer AG	*	Suisse		100	100
Groupe SEB Osterreich GmbH	**	Autriche		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
SEB Professional Belux	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Denmark AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		99,92	99,92
Zummo Innovaciones Mecánicas S.A.U.	*	Espagne		100	100
Forge Adour Iberica	*	Espagne		100	100
SEB Professional Iberia S.A.	**	Espagne		100	100
Scaritech Miam Iberica S.L.U	**	Espagne		100	100
Groupe SEB Finland OY	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK Ltd.	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Fourneaux de France Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
SEB Professional United Kingdom Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Coffee Technology	*	Italie		95,6	95,6
La San Marco S.P.A	*	Italie		100	100
Groupe SEB Norway AS	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
SEB Professional Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Werke GmbH [3]	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Consumer GmbH [3]	**	Allemagne		100	100
Emsa GmbH [3]	*	Allemagne		100	100
Finedening TopCo GmbH	Holding	Allemagne		100	100
WMF GmbH	*	Allemagne		100	100
Silit-Werke Beteiligungsgesellschaft GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit Haushaltswaren GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit-Werke GmbH & Co. KG [3]	*	Allemagne		100	100
ProHeq GmbH [3]	*	Allemagne		100	100
W. F. Kaiser u. Co. GmbH [3]	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG [3]	***	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Retail GmbH [3]	**	Allemagne		100	100
WMF Business Unit Consumer GmbH [3]	**	Allemagne		100	100
ProMONT Montage GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Shared Services GmbH [3]	***	Allemagne		100	100
Pacojet Europe Gmbh	**	Allemagne		100	100
De Buyer GmbH	**	Allemagne		100	100

Sociétés	Activité principale [2]	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EURASIE					
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB MKU & P D.O.O.	**	Croatie		100	100
Groupe SEB for Trade and Consultancy	Holding	Égypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Égypte		66,25	55
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	*	Égypte		55	55
Groupe SEB Central Europe Ltd.	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India PVT Ltd.	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic OU	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Maroc	**	Maroc		55	55
Groupe SEB Arabia for home appliances company	**	Arabie saoudite		55	55
Groupe SEB Polska ZP Z.O.O.	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République tchèque		100	100
Groupe SEB Romania S.R.L.	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Vostok ZAO	*	Russie		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Istanbul EV A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100
WMF Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Coffee Day Schaerer Technologies p.l.	*	Inde		51	51
ProHeq (CZ) s.r.o.	*	République Tchèque		100	100
AMÉRIQUES					
Amérique du nord					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings Inc.	Holding	États-Unis		100	100
Imusa USA Corp.	**	États-Unis		100	100
Wilbur Curtis Co., Inc.	*	États-Unis		100	100
CEI RE Acquisition LLC	***	États-Unis		100	100
SEB Professional North America	**	États-Unis		100	100
Storebound LLC	**	États-Unis		55	55
Zummo Inc.	**	États-Unis		100	100
La Brigade de Buyer Inc	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico SA de CV	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios SA de CV	Dormant	Mexique		100	100
Amérique du sud					
Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
SEB Do Brasil Produtos Domesticos Ltda.	*	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Andean S.A.	*	Colombie		99,56	99,56
Groupe SEB Venezuela S.A.	Dormant	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	Dormant	Venezuela		100	100

Sociétés	Activité principale [2]	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
ASIE					
Chine					
Zhejiang Supor Co.Ltd	Holding	Chine		83,16	83,16
Zhejiang Shaoxing Supor Domestic Electrical Appliances	*	Chine		100	83,16
Wuhan Supor Pressure Cooker Co.Ltd	Holding	Chine		100	83,16
Wuhan Supor Cookware Co.Ltd	*	Chine		100	83,16
Yuhuan Supor Cookware Sales Co.Ltd	***	Chine		100	83,16
Zhejiang Supor Plastic & Rubber Co.Ltd	*	Chine		100	83,16
Zhejiang Supor Electrical Appliance Manufacturing Co.Ltd	*	Chine		100	83,16
Hangzhou Omegna Commercial Trade Co.Ltd	**	Chine		100	83,16
Shanghai Supor Cookware Marketing Co.Ltd	**	Chine		100	83,16
Emsa Taicang Co. Ltd.	*	Chine		100	100
Zhejiang Futengbao Housewares Co., Ltd	*	Chine		100	83,16
Zhejiang Shaoxing Supor Housewares Co., Ltd	**	Chine		100	83,16
Zhejiang Supor Large Kitchen Appliance Manufacturing Co., Ltd.	**	Chine		100	83,16
Shanghaï WMF Enterprise Development Co.Ltd	*	Chine		100	83,16
Zhejiang Supor Water Heaters Co. Ltd	*	Chine		52	43,24
Hainan Tefal Trade Co., Ltd	**	Chine		100	83,16
Hainan Supor E-Commerce Co.,Ltd	**	Chine		100	83,16
GS Innovation Center Co.Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional Shaoxing Co Ltd.	*	Chine		100	100
WMF Shanghaï Co.Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional (Shanghai) Co. Ltd	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Co. Ltd	*	Chine		100	100
Groupe SEB (Shenzen) Co. Ltd.	***	Chine		100	100
Tasty (Shanghaï) Intelligent Technology Development Co.Ltd	***	Chine		65	65
ASIE-PACIFIQUE					
Groupe SEB Australia PTY Ltd.	**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea Co. Ltd.	**	Corée du Sud		100	100
SEB Asia Ltd.	**/***	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SND. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore PTE Ltd.	**	Singapour		100	100
South East Asia Domestic Appliances PTE, Ltd	***	Singapour		100	91,41
Groupe SEB Thailand Ltd.	**	Thaïlande		100	100
PT Groupe SEB Indonesia MSD	**	Indonésie		66,67	60,94
Vietnam Fan Joint Stock Company	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	83,16
AFS Vietnam Management Co. Ltd.	***	Vietnam		100	91,41
WMF (Hong Kong) Manufacturing Co. Ltd.	Holding	Hong Kong		100	100
SEB Professional Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.
(2) Activité principale :
** production, commercialisation ;*
*** commercialisation ;*
**** service.*
(3) Ces sociétés ont demandé l'application de l'exemption § 264,3 HGB (Code de commerce allemand). La publication des comptes consolidés du Groupe SEB les libère de l'obligation de publier des états fi nanciers individuels et de préparer certains éléments des états financiers locaux.

Note 33 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
	Néant			

Note 34 SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale [2]	Siège	N° Siren	% intérêt
Wuhan ANZAI Kitchenware Co., Ltd.	*	Chine		30,0
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20,0
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49,0
Groupe SEB Media S.A.S. [1]	***	France	539 534 792	100,0
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100,0
Repareseb S.A.S.	***	France	892 136 920	49,0
Texelman SL	**	Espagne		66,0
Premier Ranges Ltd.	**	Grande-Bretagne		50,0
Arnold III GmbH	**	Allemagne		100,0
Association loi 1901 « Seuil de Bourgogne Energie »	***	France		100,0

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.
(2) Activité principale :
** production, commercialisation ;*
*** commercialisation ;*
**** service.*

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité Audit et Conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation de la valeur recouvrable des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Se référer à la note 11 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés	
Au 31 décembre 2025, les valeurs nettes comptables des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie inscrites dans l'état de la situation financière consolidée s'élèvent respectivement à 1 961 et 1 196 millions d'euros, soit environ 33% du total des actifs consolidés. Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur ses goodwill et ses marques commerciales à durée de vie indéfinie et à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur selon les modalités décrites dans les notes 11.3 et 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Pour la réalisation de ces tests, les goodwill et les marques commerciales à durée de vie indéfinie sont affectés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) telles que décrites en note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons considéré que l'évaluation des valeurs d'utilité retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie constitue un point clé de l'audit en raison : ■ Du caractère significatif des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie dans les comptes consolidés ; ■ De l'importance des estimations sur lesquelles repose notamment la détermination de leur valeur d'utilité, parmi lesquelles les prévisions des produits des activités ordinaires et de taux de résultat opérationnel, les taux de croissance à l'infini utilisés pour la détermination de la valeur terminale, ainsi que les taux d'actualisation ; ■ De la sensibilité de l'évaluation de ces valeurs d'utilité à certaines hypothèses dont les évolutions possibles du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini ou du résultat opérationnel d'activité.	Nous avons (i) apprécié la conformité avec les normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Direction et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des goodwill et marques commerciales à durée de vie indéfinie. Nous avons également apprécié les principales estimations retenues en considérant en particulier : ■ Les modalités et les paramètres retenus par la direction pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation à partir des dernières données de marché externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT ; ■ La cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ; ■ Lorsqu'une entité du groupe est cotée (cas du groupe SUPOR), la valeur de marché retenue en lien avec le cours de bourse et son évolution ; ■ Les scénarios de sensibilité retenus par la Direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et comptabilisation des provisions pour ristournes différées

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Se référer aux notes 5 « Produits des activités ordinaires » et 16 « Clients » de l'annexe aux comptes consolidés	
Le chiffre d'affaires consolidé de SEB S.A. est comptabilisé après déduction des ristournes différées. Ces dernières incluent notamment les remises ou rabais commerciaux, ainsi que les participations publicitaires facturées par les clients et les promotions consommateurs. La Direction évalue le montant des provisions pour ristournes différées accordées aux clients et comptabilisées en diminution des créances clients, sur la base des engagements contractuels ou implicites des entités du Groupe SEB identifiés à la clôture. Compte tenu de la complexité, de la diversité et du volume important des accords en vigueur avec les distributeurs, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée. Nous avons donc considéré que l'évaluation et la comptabilisation des provisions pour ristournes différées constitue un point clé de notre audit.	Nos travaux ont notamment consisté à : ■ Evaluer le caractère approprié des règles comptables appliquées en matière de comptabilisation des ristournes différées en lien avec les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires ; ■ Prendre connaissance et évaluer les procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation et la comptabilisation des ristournes différées en lien avec le chiffre d'affaires comptabilisé et tester l'efficacité des contrôles pertinents prévus par ces procédures ; ■ Apprécier la cohérence de l'évolution des ristournes différées avec l'évolution du chiffre d'affaires ; ■ Comparer les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent avec les montants réellement versés sur l'exercice et apprécier le bien-fondé des reprises de provisions le cas échéant devenues sans objet ; ■ Pour un échantillon déterminé, tester le calcul des provisions pour ristournes différées en date de clôture sur la base des termes contractuels et, en particulier, (i) vérifier la concordance avec la comptabilité de la base de chiffre d'affaires ristournables retenue pour le calcul des ristournes, (ii) apprécier la conformité des taux de ristourne appliqués avec ceux prévus par les contrats, et (iii) vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des provisions à la clôture.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2025, Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité Audit et Conformité

Nous remettons au Comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Éric ROPERT	Sara RIGHENZI DE VILLERS	Nicolas BRUNETAUD	Bertrand BOISSELIER

6.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

6.4.1 Historique des éléments consolidés significatifs

(en M€)	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019 [6]	2018	2017	2016 [5]
RÉSULTATS										
Ventes France	964	905	791	753	948	796	780	775	804	779
Ventes hors de France	7 205	7 361	7 215	7207	7111	6144	6 574	6 037	5 681	4 221
Ventes totales	8 169	8 266	8 006	7960	8059	6940	7 354	6 812	6 485	5 000
Résultat opérationnel des activités	601	802	726	620	813	605	740	695	661	505
Résultat d'exploitation	502	540	668	547	715	503	620	626	580	426
Résultat net revenant à SEB S.A.	245	232	386	316	454	301	380	420	375	259
Amortissements et provisions pour dépréciation	282	295	296	274	272	274	278	179	178	123
Frais de personnel [1]	1602	1568	1485	1405	1407	1315	1 373	1 286	1 250	831
Intéressement, participation et abondement	18	33	24	18	39	24	37	34	38	37
EBITDA [2]	784	835	963	821	987	777	899	805	765	550
EBITDA ajusté [3]	854	1042	985	874	1041	851	966	829	808	591
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)										
Capitaux propres après affectation	3317	3 381	3 311	3 308	3 150	2 612	2 553	2 196	1 861	1 747
Dette financière nette	2 342	1 926	1 769	1 973	1 524	1 518	1 997	1 578	1 905	2 019
Actif immobilisé	4 871	4 873	4 735	4 648	4 442	4 247	4 260	3 576	3 508	3 583
Investissements	362	328	288	388	312	298	701	215	192	181
Stocks et en-cours	1 632	1 646	1 475	1 682	1 840	1 212	1 189	1 181	1 112	1 067
Clients nets des avances et acomptes reçus	938	886	794	645	789	841	1 017	939	1 016	1 053
Fournisseurs nets des avances et acomptes versés	1 082	1 144	1 100	933	1 514	1 205	991	999	906	915
Trésorerie provenant de l'exploitation	204	532	1 021	276	573	962	682	724	457	576
Effectifs au 31 décembre *(en unités)*	32 064	32 237	31 314	30 863	32 695	32 847	34 263	33 974	32 319	32 871
ACTIONS *(EN €)*										
Nombre total d'actions émises *(en milliers)*	55 338	55 338	55 338	55 338	55 338	50 307	50 307	50 169	50 169	50 169
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle *(en milliers)*	54 728	54 518	55 051	55 055	53 886	50 073	49 779	49 661	49 597	49 749
Résultat net ajusté dilué par action	4,45	4,23	6,97	5,71	8,36	5,96	7,58	8,38	7,50	5,15
Revenu net	2,80	2,80	2,62	2,45	2,45	2,14	1,43	2,14	2,00	1,72
Rendement net de l'action *(en %)* [4]	5,68	3,20	2,32	3,13	1,79	1,44	1,08	1,90	1,29	1,34
Cours extrêmes :										
+ haut	95,15	120,20	115,80	142,00	159,20	153,30	166,80	175,90	169,90	136,00
+ bas	46,12	84,75	77,45	55,20	115,40	86,35	107,00	105,60	115,70	79,90
Cours au 31 décembre	49,30	87,50	113,00	78,25	136,90	149,00	132,40	112,80	154,45	128,75
Capitalisation boursière *(en millions d'€)*	2 728,2	4 842,1	6 253,2	4 330,2	7 575,7	7 495,74	6 660,7	5 659,1	7 748,6	6 459,3
Moyenne des transactions journalières en actions	78 913	59 888	56 580	77 708	64 434	68 854	53 796	56 108	53 452	60 252

(1) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).
(2) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.
(3) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.
(4) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.
(5) Les bilans et comptes de résultats 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leur publication.
(6) Après 1re application de la norme IFRS 16 et hors Krampouz.

6.4.2 Historique des ratios consolidés

(en %)	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019 [3]	2018	2017	2016
RATIOS DE RENTABILITÉ										
Résultat net / Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N-1	6,91	6,70	11,20	9,61	16,59	11,44	16,46	21,36	20,43	13,55
Résultat net / Ventes	2,99	2,81	4,82	3,97	5,63	4,33	5,16	6,16	5,78	5,17
RATIOS FINANCIERS										
Endettement financier net / Capitaux propres avant affectation [1]	67,35	54,41	51,12	57,21	46,30	55,51	76,02	68,39	96,96	109,98
Résultat financier net / Ventes	1,62	1,45	1,01	1,01	0,80	0,88	0,83	0,47	1,11	1,16
Endettement financier net / EBITDA ajusté (en valeur) [1]	2,74	1,85	1,80	2,26	1,46	1,78	2,07	1,90	2,36	3,42
RATIOS D'INVESTISSEMENT [2]										
Investissement / Ventes	4,43	3,96	3,60	4,87	3,88	4,30	9,53	3,15	2,97	3,63

(1) Suite nouvelle définition de l'endettement financier net. Note 23.2.
(2) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.
(3) Après 1re application de la norme IFRS 16.

7 Comptes sociaux

7.1 États financiers **338**

Compte de résultat 338

Bilan 339

7.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A. **340**

Faits marquants de l'exercice 340

7.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices **355**

7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **356**

7.1 États financiers

Compte de résultat

SEB S.A. au 31 décembre

Produits/(Charges) *(en millions €)*	Notes	2025	2024
Produits d'exploitation		1,7	1,7
Charges d'exploitation		(22,3)	(26,4)
Résultat d'exploitation	2	(20,6)	(24,7)
Produits financiers			
De participations [1]		262,7	231,6
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [1]		130,1	167,6
Différences de change nettes		9,4	(30,1)
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		41,0	18,9
Charges financières			
Intérêts et charges assimilées [2]		(110,3)	(119,7)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placements et instruments de trésorerie		(47,2)	(17,6)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(154,7)	(62,8)
Résultat financier	3	130,9	187,8
Résultat courant avant impôts		110,3	163,1
Produits exceptionnels			25,9
Charges exceptionnelles		(3,8)	(220,7)
Résultat exceptionnel	4	(3,8)	(194,8)
Impôt sur les bénéfices	5	20,6	21,0
RÉSULTAT NET		**127,2**	**(10,7)**

(1) En 2025, dont produits concernant les entités liées : 384,2 millions d'euros.
(2) En 2025, dont charges concernant les entités liées : 20,7 millions d'euros.

Bilan

SEB S.A. au 31 décembre

Actif (en millions €)	Notes	2025 Brut	2025 Amort.	2025 Net	2024 Net
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets et droits similaires		0,1	(0,1)	0,1	0,1
Immobilisations financières					
Participations		2 357,1	(598,6)	1 758,4	1 540,7
Créances rattachées à des participations		2 980,7	(106,6)	2 874,2	3 010,8
Autres titres immobilisés		0,1	0,0	0,1	0,1
Total de l'actif immobilisé	6	5 338,0	(705,3)	4 632,8	4 551,7
Créances	7				
Clients et comptes rattachés		43,2		43,2	25,6
Autres créances		291,8		291,8	79,3
Charges constatées d'avance		0,3		0,3	0,5
Valeurs mobilières de placement	8				
Actions propres		58,1		58,1	71,9
Valeurs mobilières de placement		118,2		118,2	16,5
Instruments de trésorerie		30,1		30,1	28,9
Disponibilités		194,0		194,0	331,6
Total de l'actif circulant		735,6		735,6	554,2
Frais d'émission d'emprunts	9	7,7		7,7	6,8
Prime de remboursement des emprunts	9	2,1		2,1	0,4
Écart de conversion actif		5,7		5,7	14,2
TOTAL GÉNÉRAL DE L' ACTIF		**6 089,3**	**(705,3)**	**5 384,0**	**5 127,2**

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2025	2024
Capital social		55,3	55,3
Primes d'émission et de fusion		114,9	114,9
Écarts de réévaluation		16,9	16,9
Réserve légale		5,5	5,5
Réserves réglementées		0,8	0,8
Réserves ordinaires		7,9	7,9
Report à nouveau		907,9	1 077,8
Résultat de l'exercice		127,2	(10,7)
Capitaux propres	10	1 236,4	1 268,4
Provisions pour risques		275,6	275,5
Provisions pour charges		126,7	128,1
Provisions risques et charges	11	384,3	403,6
Emprunts obligataires	12	508,9	503,7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	12	1 051,3	1 070,2
Emprunts et dettes financières divers	12	2 151,2	1 791,4
Instruments financiers à terme		20,0	50,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		7,7	2,8
Dettes fiscales et sociales		1,1	2,4
Autres dettes	13	13,0	32,6
Dettes		3 753,2	3 453,1
Écart de conversion passif		10,1	2,2
TOTAL PASSIF		**5 384,0**	**5 127,2**

7.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

Faits marquants de l'exercice

Évolutions dans la composition du Conseil d'administration

Renouvellements et nominations

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 20 mai 2025 a renouvelé pour une durée de quatre ans les mandats d'administrateur de Mme Brigitte Forestier et a nommé M. Éric Rondolat administrateur.

Évolutions au cours de l'exercice 2025

Le mandat d'administrateur de M. Laurent Henry, représentant les salariés, a pris fin en juin 2025. Le Comité Groupe France a désigné le 11 juin 2025 M. Jean-Laurent Lacas en remplacement de M. Laurent Henry.

À la date du 31 décembre 2025, le Conseil d'administration se compose de 14 membres dont le mandat est fixé à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- le Président ;
- six administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir ;
  - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
  - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION ;
- quatre administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- deux administrateurs représentant les salariés.

Financement

Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance juin 2030

Le 18 juin 2025, la société SEB S.A. a réalisé avec succès une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans. Le *closing* est intervenu le 24 juin 2025. Les obligations portent un coupon annuel de 3,625 % et arriveront à échéance le 24 juin 2030.

Cette émission s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active de la flexibilité financière du Groupe, visant à continuer à diversifier ses sources de financement et à allonger la maturité moyenne de sa dette. Cette émission a contribué au refinancement de l'échéance obligataire de 500 millions d'euros venue à maturité en juin 2025.

Abondement de 60 millions d'euros du financement à échéance 2036

Le 22 décembre, la société SEB S.A. a abondé à hauteur de 60 millions d'euros son financement de 150 millions d'euros émis en avril 2024 et d'échéance avril 2036, portant ainsi le montant total de ce financement à 210 millions d'euros. Ce placement permet un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

Filiales

Plan Rebond

L'environnement de SEB S.A. et de ses filiales connait des mutations profondes qui se sont intensifiées en 2025 : accélération des cycles d'innovation, transformation des relations marque-consommateurs, mutation du go-to-market et importance croissante des enjeux de durabilité. La société a ainsi décidé de lancer au sein de ses filiales, en 2026 un projet structurant – le plan Rebond - visant à retrouver une trajectoire de croissance rentable.

Il s'articule autour de priorités claires :

- développer plus rapidement des innovations produits plus impactantes ;
- systématiser nos nouvelles pratiques de digital marketing et accélérer les ventes en ligne ;
- en tirant pleinement parti des nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle.

Le plan Rebond intègre également un programme d'économies ciblées de 200 millions d'euros d'ici fin 2027 pour simplifier les organisations et renforcer l'agilité opérationnelle des filiales de SEB S.A.

Il s'appuie sur trois axes principaux :

- la réduction des achats indirects ;
- l'amélioration de l'efficacité industrielle ;
- et l'optimisation des frais de structure.

La mise en œuvre du plan Rebond conduirait à une réduction pouvant aller jusqu'à 2 100 postes à l'échelle mondiale. Pour l'Europe, jusqu'à 1400 postes seraient concernés dont potentiellement 500 en France sur la base du volontariat.

Dans les comptes 2025, la société SEB S.A. a constaté une provision pour charges à payer de 3,8 millions d'euros engagés dans le cadre de ce plan.

Recapitalisation de filiales

Le 17 décembre 2025, la société SEB S.A. a procédé à la recapitalisation des filiales S.A.S. SEB, Rowenta France S.A.S. et S.A.S. Groupe SEB Moulinex d'un montant total de 320 millions d'euros.

Ces recapitalisations ont été intégralement libérées par compensation de créances.

Contrat de cession de créances

Certaines filiales de la société SEB S.A. ont signé un contrat de cession de créances au cours de l'exercice. Ce contrat n'a pas eu d'impact dans les comptes de la société durant l'exercice.

SOMMAIRE DE NOTES

Note 1	Principes comptables	342
Note 2	Résultat d'exploitation	343
Note 3	Résultat financier	343
Note 4	Résultat exceptionnel	344
Note 5	Impôts sur les bénéfices	345
Note 6	Actif immobilisé	346
Note 7	Échéancier des créances	347
Note 8	Valeurs mobilières de placement et disponibilités	347
Note 9	Frais d'émission et primes de remboursement des emprunts	347
Note 10	Capitaux propres	348
Note 11	Provisions pour risques et charges	348
Note 12	Échéancier des dettes financières	349
Note 13	Échéancier des dettes	350
AUTRES INFORMATIONS		350
Note 14	Effectif	350
Note 15	Plans de souscription et d'achats d'actions	350
Note 16	Engagements financiers	351
Note 17	Rémunérations et engagements attribues	352
Note 18	Événement postérieur à la clôture	354
Note 19	Liste des filiales et participations	354

Note 1 PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1 Changement de méthode comptable

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, suivant le nouveau règlement ANC n° 2022-06. Le nouveau règlement ANC n° 2022-06 modifie le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général (« PCG »), en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes.

Il est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025. Ce règlement a pour effet notamment :

- l'introduction d'une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique du transfert de charge ;
- la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
- l'instauration d'une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de règlementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

Au 31 décembre 2025, les principaux effets observés sur les comptes de SEB S.A. suite à l'application de ce règlement sont précisés dans chaque note concernée.

Note 1.2 Trésorerie et instruments financiers

La société SEB S.A. assure la gestion du financement, de la trésorerie et des risques associés pour le Groupe. Plusieurs notes de cette annexe aux comptes font référence aux principes ci-dessous :

- SEB S.A. assure les besoins de financements court terme du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens. Pour d'autres filiales, les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. est le taux de base journalier des devises concernées plus ou moins une marge ;
- SEB S.A. assure également les besoins de financements à moyen et long termes du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des prêts à moyen ou long termes. Le taux d'intérêt appliqué à ces prêts est soit un taux fixe soit un taux de swap de la devise auquel s'ajoute une marge ;
- SEB S.A. se finance sur les marchés financiers et/ou auprès d'institutions financières, en euro. SEB S.A. traite donc des couvertures de change lui permettant de transformer son financement euro dans la devise locale des filiales. L'exposition aux risques de change est ainsi couverte sur les financements des filiales non-euro ;
- la société met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change de ses filiales. Les opérations couvertes sont enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

Précisions relatives aux modalités de couvertures et des risques associés :

- les couvertures de change adossées aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisées au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport impacte le résultat sur la durée de la couverture ;
- les couvertures de compétitivité et transactionnelles souscrites auprès des contreparties bancaires sont adossées sur le plan comptable aux couvertures de change accordées aux filiales du Groupe. En cas d'écart significatif entre les cours réalisés avec les contreparties bancaires et les cours accordés aux filiales, les gains et les pertes qui seraient réalisées par SEB S.A. seront refacturées aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- les effets de change sur les couvertures et les éléments couverts sont classés au compte de résultat en Résultat financier. La société ne pratique pas d'opérations d'optimisation avec une prise de risques supplémentaires pour l'entreprise ;
- les charges et les produits financiers relatifs aux couvertures de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert ;
- dans le cadre de la gestion centralisée des risques de hausse de prix des matières premières, la société souscrit des dérivés de matières premières pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- la juste valeur des instruments, les indications sur le volume, la nature des instruments (types de produits/sous-jacents) et le montant des gains et pertes réalisés différé au bilan sont précisés dans la note 16 de la présente annexe.

Précisions relatives aux modalités de conversion et d'évaluation :

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

Note 2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions €)	2025	2024
Produits d'exploitation		
Autres produits	1,7	1,7
Charges d'exploitation		
Autres achats et charges externes	9,0	10,6
Impôts, taxes et versements assimilés	6,1	5,8
Salaires et cotisations sociales	6,1	6,5
Dotations aux amortissements sur immobilisations	0,0	2,4
Autres charges	1,1	1,1
TOTAL RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(20,6)**	**(24,7)**

Le résultat d'exploitation s'élève à -20,6 millions d'euros en 2025, comparé à -24,7 millions d'euros en 2024.

Suivant le règlement de modernisation des états financiers, les dotations aux amortissements des frais d'émission d'emprunts s'élevant à -2,3 millions d'euros, sont présentés en résultat financier en 2025 (cf. note 3).

Les charges d'exploitation sont composées principalement des charges externes (9,0 millions d'euros), des charges de personnel (6,1 millions d'euros) et des impôts et taxes (6,1 millions d'euros). Les charges de personnel sont en baisse sur l'exercice, et incluent une charge de moins-values sur actions propres de 3,1 millions d'euros.

Les produits et charges d'exploitation comportent des transactions avec les entreprises liées, réalisées à des conditions normales de marché.

Note 3 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2025	2024
Produits financiers		
Produits de participations	262,7	231,6
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	130,1	167,6
Différences nettes de change	9,4	(30,1)
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	41,0	18,9
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	(110,3)	(119,7)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placements et instruments de trésorerie	(47,2)	(17,6)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(154,7)	(62,8)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**130,9**	**187,8**

Le résultat financier s'élève à 130,9 millions d'euros en 2025, comparé à 187,8 millions d'euros en 2024. Suivant le règlement de modernisation des états financiers, les dotations aux amortissements des frais d'émission d'emprunts (s'élevant à - 2,3 millions d'euros) et les flux financiers nets liés aux actions propres (s'élevant à 0,8 million d'euros) sont présentés en résultat financier en 2025.

Note 3.1 Produits financiers

Les produits financiers de participations concernent les dividendes encaissés au cours de l'exercice. Ils s'élèvent à 262,7 millions d'euros en 2025 comparés à 231,6 millions d'euros en 2024, soit une hausse de 31,1 millions d'euros sur la période. Cette variation s'explique principalement par une hausse des dividendes reçus de SEB Internationale.

Les produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé concernent les intérêts financiers reçus des filiales, composés essentiellement des produits de rémunération des prêts et comptes courants des filiales.

Note 3.2 Différences nettes de change

Les différences nettes de change s'élèvent à 9,4 millions d'euros en 2025 contre - 30,1 millions d'euros en 2024. Ce résultat est composé des différences de change dégagées sur éléments couverts (banques, prêts et facturations), sur instruments financiers de couverture, et sur le résultat de change issu des refacturations aux filiales.

Note 3.3 Intérêts et charges assimilées

Les intérêts et charges assimilés s'élèvent à - 110,3 millions d'euros en 2025 comparés à - 119,7 millions d'euros en 2024. La variation de - 9,4 millions d'euros est liée à la répartition des financements et des placements sur la période.

Note 3.4 Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placements

Les charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placements et instruments de trésorerie s'élèvent à - 47,2 millions d'euros sur 2025, comparé à - 17,6 millions d'euros en 2024.

Elles sont composées principalement des couts des instruments financiers de couverture, d'un montant de - 36,9 millions d'euros en 2025, comparés à - 19,3 millions d'euros en 2024, et des couts liés aux actions propres d'un montant total de - 10,1 millions en 2025 (dont une moins-value nette de - 2,2 millions d'euros et - 7,9 millions d'euros de charge d'actualisation de la refacturation aux filiales).

Note 3.5 Reprises et dotations aux amortissements, dépréciations et provisions

Les reprises de provisions s'élèvent à 41,0 millions d'euros en 2025, comparés à 18,9 millions d'euros en 2024.

Elles sont composées principalement des reprises de provisions des moins-values latentes sur actions propres pour 26,4 millions d'euros, et des risques de change latents pour 14,2 millions d'euros.

Par ailleurs , les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions s'élèvent à 154,7 millions d'euros en 2025 ,comparés à 62,8 millions d'euros en 2024.

Compte tenu de l'évolution de ses filiales sur l'exercice, la société SEB S.A. a complété les dépréciations de ses titres de participation d'un montant de 102,6 millions d'euros (dont S.A.S. SEB pour 41,5 millions d'euros, S.A.S. Groupe SEB Moulinex pour 40,7 millions d'euros, Calor S.A.S. pour 16,1 millions d'euros et Rowenta France S.A.S. pour 4,3 millions d'euros).

Sur la période, la société a également procédé à la dépréciation de prêts et comptes courants pour 26,5 millions d'euros dont 20,9 millions d'euros à la filiale russe Groupe SEB Vostok et 5,6 millions d'euros pour la S.A. Ethera.

Les autres dotations financières concernent les provisions des moins-values latentes sur actions propres pour 17,0 millions d'euros, les risques de change latents de 5,7 millions d'euros et l'amortissement des primes et frais d'émission d'emprunts pour 2,9 millions d'euros en 2025.

Note 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions €)	2025	2024
Produits exceptionnels		
Produits refacturations actions propres aux filiales		21,5
Reprise de provision pour charges sur intégration fiscale		1,7
Autres produits exceptionnels		2,7
Charges exceptionnelles		
Autres charges exceptionnelles	(3,8)	(189,5)
Plus-values/(moins-values) sur cessions d'actions propres		(29,1)
Dotation aux provisions pour moins-values sur actions propres		(2,1)
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(3,8)**	**(194,8)**

Le résultat exceptionnel s'élève à - 3,8 millions d'euros en 2025 comparé à - 194,8 millions d'euros en 2024. Suivant le règlement de modernisation des états financiers, les flux financiers nets liés aux actions propres (s'élevant à 0,8 million d'euros) sont présentés en résultat financier en 2025 (cf. note 3).

Les charges exceptionnelles sont composées d'une provision pour charges à payer engagées dans le cadre du Plan Rebond, d'un montant de 3,8 millions d'euros.

Pour rappel, suivant la décision prononcée par l'Autorité de la concurrence, une provision pour risque du montant de l'amende de 189,5 millions d'euros avait été comptabilisée dans les comptes en 2024.

Note 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 5.1 Ventilation de l'impôt sur les sociétés

Depuis 2015, la société SEB S.A. a signé une convention d'intégration fiscale, avec toutes ses filiales bénéficiant du régime fiscal de Groupe, afin de fixer les règles au sein de l'intégration fiscale. Il est prévu contractuellement de donner à cette dernière un effet rétroactif au 1er janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de cinq années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du Groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de Groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du Groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires ».

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constituée d'une créance sur le trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble ».

Concernant les crédits d'impôts, il est précisé que l'imposition versée par les filles à la mère sera réduite :

- des créances non reportables et non restituables de la société fille. En cas de situation déficitaire de la société fille, ces créances seront imputées par la société mère sur l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe ;
- de l'ensemble des créances non reportables et restituables de la société fille. La fraction de la créance qui excède le montant de l'impôt sur les sociétés dû par la fille sera remboursée à la société fille par la société mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe.

Le résultat fiscal individuel de la société SEB S.A. est déficitaire au 31 décembre 2025. La ventilation de l'impôt sur les sociétés dans les comptes est la suivante :

Produits/(Charges) *(en millions €)*	2025			2024		
	Avant impôt	Impôt	Résultat net	Avant impôt	Impôt	Résultat net
Résultat courant	110,3	(4,3)	106,0	163,1	(1,1)	161,9
Résultat exceptionnel	(3,8)	(1,0)	(4,7)	(194,8)	(1,4)	(196,1)
Création/(utilisation) de déficit reportable		5,3	5,3		2.5	2.5
Intégration fiscale		20,2	20,2		21,7	21,7
Autres produits et (charges)		0,4	0,4		(0,7)	(0,7)
TOTAL	**106,5**	**20,6**	**127,2**	**(31,7)**	**21,0**	**(10,7)**

Note 5.2 Régime fiscal de groupe

Au titre de l'exercice 2025, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est déficitaire.

L'économie d'intégration fiscale s'élève à 20,2 millions d'euros. Elle est enregistrée dans les comptes de la société sous la forme d'un produit d'impôt courant, qui se ventile ainsi :

- un produit net de 15,7 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge liée aux crédits d'impôts issus des filiales bénéficiaires non imputés pour - 1,5 million d'euros ;
- une économie d'impôt de 5,9 millions d'euros résultant de l'application des règles spécifiques de l'intégration fiscale pour la détermination des résultats individuels.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale signée avec les sociétés membres, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère.

Depuis la mise en place de la convention, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., cessent d'être provisionnés dans les comptes de SEB S.A. Seules les reprises de provisions sont constatées lors de l'utilisation de déficits. À ce titre, la société a enregistré une reprise de provision de 1,4 million d'euros.

Note 5.3 Dette ou créance future d'impôt

Au 31 décembre 2025 la créance future d'impôt s'élève à 2,6 millions d'euros (contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2024), et correspond à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

Note 6 ACTIF IMMOBILISÉ

La valeur brute des titres de participation figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (après réévaluation légale le cas échéant) y compris les frais d'accessoires.

Un test de dépréciation est effectué à chaque clôture afin de vérifier que la valeur nette comptable n'excède pas les valeurs d'inventaire. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'inventaire peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité déterminées sur la base de la quote-part d'actif net ajustée lorsque applicable, des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers, ou encore si jugé plus pertinent, sur la base de *cash flow* actualisés.

Enfin, le risque de recouvrabilité des créances rattachées à des participations concernant les filiales dont SEB S.A. ne détient pas directement le capital social, est assumé par SEB Internationale de manière directe ou indirecte.

Les actions propres sont classées selon deux modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de *stock-options* et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice et dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne des actions auto détenues du portefeuille est supérieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

(en millions €)	2024	Augmentations	Diminutions	2025
Concessions, brevets et droits similaires	0,2			0,2
Participations	2 037,0	320,0		2 357,0
Créances rattachées à des participations	3 090,9	626,2	736,4	2 980,7
Actions immobilisations financières	0,1			0,1
Total valeur brute	5 128,2	946,2	736,4	5 338,0
Concessions, brevets et droits similaires	(0,1)			(0,1)
Provisions sur participations & créances rattachées	(576,5)	(129,1)	(0,4)	(705,2)
Total provisions	(576,6)	(129,1)	(0,4)	(705,3)
TOTAL VALEUR NETTE	**4 551,6**	**817,1**	**736,0**	**4 632,7**

- Les participations de SEB S.A. sont composées des titres détenus directement par la société dans des filiales françaises et une société étrangère. La variation de l'exercice est constituée des augmentations du capital allouées à S.A.S. Groupe SEB Moulinex pour 127,5 millions d'euros, à S.A.S. SEB pour 121,5 millions d'euros et à Rowenta France S.A.S. pour 71,0 millions d'euros.
- Les créances rattachées à des participations sont composées des avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales françaises et étrangères, dans le cadre de la politique financière du Groupe (suivant la note 1.2 des principes comptables).
  - Au 31 décembre 2025, le montant de ces créances nettes auprès des filiales s'élève à 2 980,7 millions d'euros, dont des prêts à moyen et long terme pour un montant total de 1 047,9 millions d'euros (86,8 millions d'euros à moins d'un an) et des avances en comptes courants pour 1 932,8 millions d'euros. Ces prêts et avances sont principalement octroyés à Groupe SEB Export pour 353,4 millions d'euros, SEB Internationale pour 265,4 millions d'euros, SEB Alliance pour 193,7 millions d'euros et à Wilbur Curtis Co. Inc. pour 153,8 millions d'euros.
  - Au cours de l'exercice, la société a accordé de nouvelles avances financières pour un montant total de 626,2 millions d'euros, réparties entre de nouveaux prêts long terme pour 134,1 millions d'euros (dont 42,6 millions octroyés à SEB Do Brasil, 17,5 millions d'euros à Groupe SEB Andean, ainsi que La Brigade de Buyer pour 19,1 millions d'euros) et une hausse des avances en comptes courants avec ses filiales pour 492,1 millions d'euros.
  - Par ailleurs, les créances financières accordées par la société ont diminué sur la période pour un montant total de 736,4 millions d'euros. Ces baisses sont issues principalement du remboursement des prêts long terme pour 184,2 millions d'euros (dont 29.5 millions d'euros pour Wilbur Curtis Co. Inc., Groupe SEB Holdings Inc. pour 28,4 millions d'euros, 25,1 millions d'euros pour WMF GmbH, 23.8 millions d'euros pour SEB Do Brasil et 15 millions d'euros pour S.A.S. SEB) et des remboursements des avances en compte courant pour 552,2 millions d'euro.
  - Les autres immobilisations financières sont composées principalement des actions propres relatives au contrat de liquidité. Au 31 décembre 2025, le portefeuille du contrat de liquidité présente un solde nul. Au cours de l'exercice, 456 167 actions ont été achetées au cours moyen de 68.25 euros et 456 167 actions ont été cédées au cours moyen de 68,08 euros.
- Enfin, l'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la société à procéder à une dotation nette de provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de 102,2 millions d'euros (la répartition est commentée en Note 3 de la présente annexe).

Note 7 ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES

			Échéances au 31/12/2025		
(en millions €)	2024	2025	à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Créances clients et comptes rattachés	25,5	43,2	43,2		
Créances fiscales et sociales	23,6	11,4	11,4		
Produits à recevoir des filiales	55,6	47,8	16,6	31,2	
Autres créances financières	38,5	232,5	43,0	189,5	
Charges constatées d'avance	0,5	0,3	0,3		
TOTAL CRÉANCES	**143,7**	**335,2**	**114,5**	**220,7**	

Aucun placement financier à échéance à moins d'un an et dont la disponibilité est comprise entre 32 jours et 91 jours n'est présent dans les comptes au 31 décembre 2025. Les autres créances financières, s'élevant à 232,5 millions d'euros, sont constituées de la créance auprès de l'Autorité de la concurrence pour 189,5 millions d'euros et des liquidités en transit pour 43,0 millions d'euros. Les liquidités en transit à la clôture de l'exercice 2024, d'un montant de 38,5 millions d'euros, ont été intégralement encaissés au cours de l'exercice 2025.

Note 8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

(en millions €)	2025	2024
Actions propres	58,1	71,9
Valeurs mobilières de placement	118,2	16,5
Instruments financiers	30,1	28,9
Disponibilités	194,0	293,2
TOTAL	**400,4**	**410,5**

Au 31 décembre 2025, la société SEB S.A. détient en totalité 549 966 actions propres (contre 676 780 au 31 décembre 2024) au prix moyen de 105,59 euros, pour couvrir notamment les plans d'actions gratuites en cours. Une moins-value latente sur les valeurs mobilières de placement de 0,06 million d'euros est constatée au 31 décembre 2025.

Note 9 FRAIS D'ÉMISSION ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

(en millions €)	2025	2024
Frais d'émission d'emprunts	7,7	6,8
Primes de remboursement des emprunts	2,1	0,4
TOTAL	**9,9**	**7,2**

Les frais d'émission d'emprunts et les primes d'émission des obligations sont en hausse de 2,7 millions d'euros sur la période en lien avec les nouveaux financements réalisés sur l'exercice.

Parmi les charges à répartir, 7,1 millions d'euros sont à maturité au-delà d'un an.

Note 10 CAPITAUX PROPRES

Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 55 337 770 euros et n'a pas présenté de variations au cours de l'exercice. Il est constitué de 55 337 770 actions, entièrement libérées, représentant 79 797 377 droits de vote totaux « théoriques » et 79 247 411 droits de vote totaux « effectifs » (hors auto-détention).

Variation des capitaux propres

(en millions €)	Capital social	Primes d'émission et fusion	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Solde au 31 décembre 2024 avant affectation du résultat	55,3	114,9	1 108,9	(10,7)	1 268,4
Affectation du résultat de l'exercice 2024			(10,7)	10,7	
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2024			(159,1)		(159,1)
Résultat de l'exercice 2025				127,2	127,2
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**55,3**	**114,9**	**939,1**	**127,2**	**1 236,4**

Note 11 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Conformément aux principes en vigueur, la société comptabilise une provision pour risques de change, sur la base d'une position nette globale de change par devise arrêtée en fin d'exercice.

La société constitue une provision pour risques au titre des moins-values attendues sur actions gratuites relatives aux plans octroyés aux salariés de l'ensemble du Groupe.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôt générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de sortie du groupe d'intégration.

(en millions €)	2024	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2025
Provisions pour risques de change	14,2	5,7		14,2	5,7
Provisions pour autres risques	261,3	17,0		26,4	251,9
Provisions pour risques	275,6	22,7		40,6	257,7
Provisions pour intégration fiscale	128,1			1,4	126,7
Provisions pour charges	128,1			1,4	126,7
TOTAL	**403,6**	**22,7**		**42,0**	**384,3**

La provision pour autres risques s'élève à 251,9 millions d'euros en 2025, comparé à 261,3 millions d'euros en 2024. Ce montant comprend la provision relative à l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée par l'Autorité de la Concurrence en France, ainsi que la provision pour moins-value attendue sur les actions gratuites d'un montant de 62,4 millions d'euros.

Une provision pour risques de change est comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2025, pour un montant net de 5,7 millions d'euros (contre 14,2 millions d'euros en 2024) afin de faire face au risque de change sur les éléments couverts.

Enfin, la société conserve dans ses comptes une provision d'un montant de 126,7 millions d'euros, afin de faire face au risque de restitution aux filiales, de l'impôt utilisé par le groupe d'intégration fiscale. Au cours de l'exercice, la société a procédé à une reprise de provision de 1,4 million d'euros.

Note 12 ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

(en millions €)	2024	2025	Échéances au 31/12/2025 à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	503,7	508,9	8,9	500,0	
Autres dettes financières	1 050,2	1 049,6	213,6	659,0	177,0
Dettes bancaires	20,0	1,7	1,7		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 070,2	1 051,3	215,3	659,0	177,0
Placement privé à 12 ans	153,7	215,7	5,7		210,0
NEU Commercial Paper	477,7	720,5	720,5		
NEU Medium Term Notes	260,0	420,6	147,6	273,0	
Emprunts Groupe	897,4	794,4	794,4		
Participation des salariés	2,6				
Emprunts et dettes financières divers	1 791,4	2 151,2	1 668,2	273,0	210,0
Instruments financiers à terme	50,0	20,0	16,7	2,9	0,4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**3 415,3**	**3 731,4**	**1 909,1**	**1 434,9**	**387,4**

Le 17 juin 2025, la société SEB S.A. a réalisé une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros. Les obligations portent un coupon annuel de 3,625 % et arriveront à échéance le 24 juin 2030.

Sur le même mois, la société SEB S.A. a procédé au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros souscrit en juin 2020 et d'échéance juin 2025.

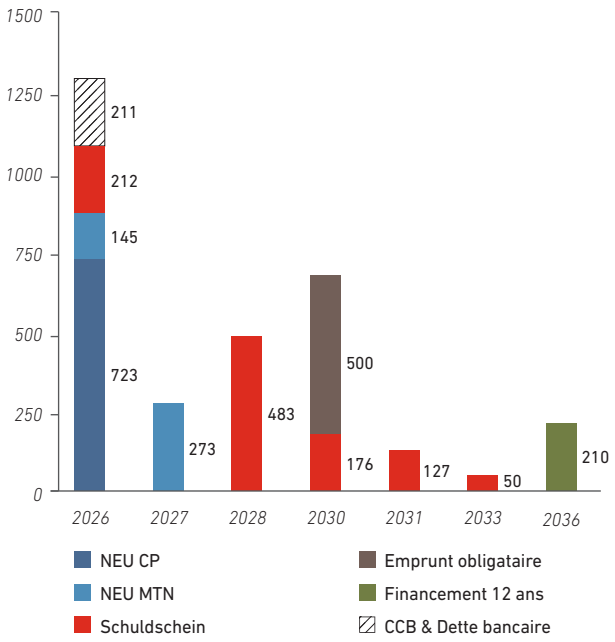
Le 22 décembre, la société SEB S.A. a abondé à hauteur de 60 millions d'euros son financement de 150 millions d'euros, émis en avril 2024 et d'échéance avril 2036. Le montant total de ce financement est porté à 210 millions d'euros.

Par ailleurs, l'encours de NEU MTN s'élève au 31 décembre 2025 à 418 millions d'euros (en hausse de 158 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024). Le montant du programme de NEU MTN s'élève à 500 millions d'euros.

Enfin, l'encours de NEU CP s'élève à 723,0 millions d'euros (en hausse de 245,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024). Ces NEU CP sont émis dans le cadre d'un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par S&P.

Suivant le règlement de modernisation des états financiers, les instruments financiers à terme sont présentés dans les dettes financières pour un montant de 20 millions d'euros en 2025.

MATURITÉ DE LA DETTE FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2025 *(M€)*



Note 13 ÉCHÉANCIER DES DETTES

(en millions €)	2024	2025	Échéances au 31/12/2025 à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2,8	7,7	7,7		
Dettes fiscales et sociales	2.4	1,1	1,1		
Autres dettes	32,6	13,0	13,0		
TOTAL	**37,7**	**21,8**	**21,8**		

Conformément au règlement de modernisation des états financiers, les autres dettes sont constituées en 2025 uniquement des comptes courants d'impôts sociétés des filiales à hauteur de 13,0 millions d'euros.

Autres informations

Note 14 EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à deux personnes (mandataires sociaux) comme l'année précédente.

Note 15 PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

L'évolution des encours d'actions gratuites sur la période est la suivante :

Au 31/12/2025	Dates		Nombre d'actions				
Types	d'attribution [1]	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	Cours à la date d'attribution
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360	140 484	77 876		100,4
Actions de performance	17/05/2023	18/05/2026	218 085	500	16 770	200 815	101,6
Actions de performance	23/05/2024	24/05/2027	253 235	830	9 040	243 365	111,8
Actions de performance	20/05/2025	22/05/2028	222 890			222 890	77,93
TOTAL			**912 570**	**141 814**	**103 686**	**667 070**	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025, la société SEB S.A. a procédé au rachat de 15 000 actions sur la période. Ces transactions sont dédiées à la couverture des plans d'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance à ses salariés d'échéance 2026, 2027 et 2028 approuvés par la 15e résolution de cette même Assemblée.

Les plans des années 2026 à 2028 portant sur un nombre maximal d'actions, SEB S.A. pourrait conclure d'autres opérations dans la limite du montant des plans afin d'augmenter le niveau de sa couverture.

Note 16 ENGAGEMENTS FINANCIERS

(en millions €)	31/12/2025 Valeur nominale	31/12/2025 Valeur de marché	31/12/2024 Valeur nominale	31/12/2024 Valeur de marché
PAR RAPPORT AU MARCHÉ				
Engagements valorisés au bilan				
Couvertures de change compétitivité et transactionnelles				
Ventes à terme de devises	483,3	7,9	455,7	(9,9)
Achats à terme de devises	(822,7)	(2,1)	(622,1)	12,9
Stratégie optionnelle de vente de devises	43,4	2,9	70,2	1,1
Stratégie optionnelle d'achat de devises	0,0	0,0	142,9	1,9
Couvertures de change financières				
Swap de devises	358,2	(0,8)	263,2	0,9
Cross Currency Swap	172,3	0,0	159,2	(19,6)
Ventes/achats à terme financiers	13,3	(0,1)	17,1	(0,1)
Autres couvertures				
Put sur Actions Propres (y.c. primes versées)		(4,3)		(0,8)
Engagements hors bilan				
Couvertures de change compétitivité				
Ventes à terme de devises	350,5	6,8	304,8	0,4
Achats à terme de devises	(830,8)	(31,0)	(833,0)	17,7
Stratégie optionnelle de vente de devises	266,1	10,4	350,5	2,1
Stratégie optionnelle d'achat de devises	516,8	(8,3)	334,0	8,0
Couvertures de change financières				
Ventes à terme financières				
Achats à terme financiers				
Stratégie optionnelle de vente de devises	446,3	0,0	408,3	(0,4)
Stratégie optionnelle d'achat de devises				
Autres couvertures				
Swap de taux payeur taux fixe	(476,0)	(0,7)	(211,0)	(6,0)
Cross Currency Swap	172,3	6,4	159,2	10,7
Dérivés matières premières	87,9	5,0	107,4	(1,9)
AUPRÈS DES FILIALES				
Engagements valorisés au bilan				
Revalorisation des transactions intra-groupe	(102,3)	(2,3)	(95,4)	(12,1)
Engagements hors bilan				
Dérivés matières premières	87,9	5,0	107,4	(1,9)

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans les principes comptables. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats. La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2025. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêt au 31 décembre 2025, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

Engagements reçus par SEB S.A.

La société dispose de deux crédits syndiqués confirmés et non tirés, pour un montant total de 1 485 millions d'euros, d'échéance 2028.

Par ailleurs, la société dispose des programmes suivants :

- un programme de NEU MTN de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 418 millions d'euros ;
- un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros tiré à hauteur de 723 millions d'euros.

Engagements donnés par SEB S.A.

La société a octroyé à diverses contreparties des garanties visant à couvrir des engagements pour 44,6 millions d'euros.

Note 17 RÉMUNÉRATIONS ET ENGAGEMENTS ATTRIBUES

Les rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux de SEB S.A. se décomposent comme suit :

(en millions €)	2025	2024
Avantages à court terme		
Rémunérations fixes	1,7	1,7
Rémunérations variables	1	1
Rémunérations en tant que membre du Conseil d'administration	0,05	0,05
Autres avantages		
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions/année N-3)	1,5	3,9
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1,0	1,3
Avantages en nature	0,07	0,07

Engagements de retraite et assimilés

Le Directeur Général participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

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

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

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

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Un nouveau dispositif a été défini, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population lors du Conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif a été présenté en CSE le 20 décembre 2021 et mis en place le lendemain, soit le 21 décembre 2021 avec effet au 1er janvier 2022 pour le Directeur Général.

Pour l'ancien comme pour le nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 (Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains, en référence à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement à un fonds collectif sur lequel des versements réguliers sont effectués.

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

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

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

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

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

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

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Ce calcul est défini chaque année par le Comité de gouvernance et des rémunérations de début d'année au moment de la détermination du C1 qui sert également à la détermination du calcul des parts variables des dirigeants mandataires sociaux du Groupe telle que précisée ci-avant. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata.

L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %). Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentage appliqués pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 points, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

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

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

Les différentes conditions de l'ancien dispositif de retraite impliquent au 31 décembre 2023 que M. Stanislas de Gramont pourra profiter à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 14,30 % de sa rémunération de référence de Directeur Général. Ce qui équivaudrait à un taux de remplacement de 3,99 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

M. Stanislas de Gramont bénéficie du nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 depuis le 1er janvier 2022. Ces éléments ont fait l'objet d'une approbation ex-ante/ex-post lors de l'Assemblée générale des actionnaires. Le taux de remplacement dans le nouveau dispositif est égal à 5,9 % de sa rémunération fixe de Directeur Général au 31 décembre 2024. En raison des conditions de performance sur les périodes de référence, M. Stanislas de Gramont n'a acquis aucun nouveau droit dans ce nouveau dispositif au titre de l'année 2023 puis 1 % au titre de l'année 2024.

Indemnité de départ et de non-concurrence

Pour M. Thierry de La Tour d'Artaise

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

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comportait aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1er juillet 2022.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ

Le dernier plan d'options d'achat d'actions (dit « Plan d'options d'achat du 15 juin 2012 ») est devenu caduc le 16 juin 2020 au terme de sa durée de vie de huit ans. Cette clause relative aux modalités de conservation des stock-options n'a donc plus de raison d'être.

Pour M. Stanislas de Gramont

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général depuis le 1er juillet 2022.

Le versement de l'indemnité sera conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;
- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

Comme il a dépassé les 24 mois de présence dans l'entreprise ; le montant maximal de cette indemnité a atteint le plafonnement établi à 24 mois de rémunération en décembre 2020.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçus), clause de non-concurrence comprise.

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

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

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus ont été approuvées lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément aux procédures dites de « *Say-on-Pay* ex-ante et ex-post ».

Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1er juillet 2022.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (aucun contrat de travail applicable). La même position a été maintenue lors de son passage sur le poste de Directeur Général (aucun contrat de travail, uniquement mandat social).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à la procédure dite de « *Say-on-Pay* ex-ante et ex-post » et seront détaillés dans le chapitre 3.5, *Politique de rémunérations,* du Document d'Enregistrement Universel.

Note 18 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 24 février 2026, aucun événement postérieur significatif n'est intervenu.

Note 19 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 19.1 Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social [1]	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	44,0	(49,1)	100%	233,9	78,4	61,2		
S.A.S. SEB	19,4	25,9	100%	195,5	105,3	6,9		
Tefal S.A.S.	7,1	31,6	100%	6,6	6,6	57,7	1,0	14,5
Rowenta France S.A.S.	8,0	(0,9)	100%	29,6	75,3	21,3		
SEB Développement S.A.S.	3,3	1,5	100%	18,0	18,0	14,9	1,0	7,4
Rowenta Invest B.V.	42,8	170,7	100%	211,8	211,8			0,0
SEB Internationale S.A.S.	830,0	1697,9	100%	963,3	963,3	265,4		200,0
S.A.S. Groupe SEB France	42,0	32,0	98%	73,9	73,9			23,2
S.A.S. Groupe SEB Export	5,8	25,0	100%	38,0	38,0	353,4		15,0
S.A.S.Groupe SEB Moulinex	20,0	24,2	100%	176,8	101,3	10,3		
S.A.S. Groupe SEB Retailing	1,0	0,3	100%	3,0	1,6		0,0	
SEB Alliance	30,0	(49,0)	100%	30,0	30,0	193,7		
Immobilière Groupe SEB	37,5	(0,7)	100%	50,0	50,0	136,5		
Ethera [2]	NC	NC	63,5%	1,6	0,0	12,0		
Groupe SEB RE (Captive)	4,4	(0,7)	99,0%	4,3	4,3			

(1) Les capitaux propres des filiales n'incluent pas le résultat net de l'exercice, les comptes sociaux n'étant pas arrêtés à la date de publication de ce document.
(2) La société Ethera a été mise en liquidation en date du 11 décembre 2025. Les titres et prêts sont totalement dépréciés dans les comptes clos le 31 décembre 2025.

Note 19.2 Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
SEB International Service S.A.S.	0,8	0,4	46,80 %	0,5	0,5	23,0		2,5

Il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes s'élève à 8 169,4 millions d'euros et le résultat net part du Groupe atteint 244,6 millions d'euros.

7.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2025	2024	2023	2022	2021
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	55 338	55 338	55 338	55 338	55 338
b) nombre d'actions émises	55 337 770	55 337 770	55 337 770	55 337 770	55 337 770
c) nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes					
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	220 222	211 117	361 839	214 092	145 400
c) impôt sur les bénéfices	(19 222)	(20 997)	(20 263)	(27 911)	(31 077)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	127 161	(10 691)	178 729	181 969	162 611
e) montant des bénéfices distribués [1]	159 617	159 425	149 729	139 928	139 989
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION *(en unités)*					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	4,3	4,2	6,9	4,4	3,2
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	2,3	(0,2)	3,2	3,3	2,9
c) dividende versé à chaque action	2,8	2,8	2,6	2,5	2,5
PERSONNEL					
a) nombre de salariés (mandataires sociaux)	2	2	2	2	2
b) montant de la masse salariale	5 257,1	5 622,7	6 913,5	8 109,3	6 641,2
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	843,4	902,0	1 477,2	531,0	1 892,8

(1) Montant provisoire en 2025.

7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société SEB S.A.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité Audit et Conformité.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement comptable ANC n°2022-06 relatif à la modernisation des états financiers décrit dans la note 1.1 « Changement de méthode comptable » de l'annexe des comptes annuels.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Se référer à la note 7 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels	
Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des titres de participation est inscrite au bilan de votre société pour un montant total de 1 758,4 millions d'euros, soit environ 33% du total des actifs. À la clôture, la société évalue ses titres de participation à partir de la valeur d'inventaire qui peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité, déterminées sur la base d'une quote-part d'actif net ajustée lorsqu'applicable des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers ou encore si jugé plus pertinent sur la base de cash-flow actualisés, tel que décrit dans la note 7 – « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels.	Nous avons (i) apprécié la conformité de la méthodologie retenue par la Direction aux normes comptables en vigueur et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des titres de participation. Nous avons également examiné les modalités de détermination de la valeur d'inventaire retenue par la Direction à l'appui des estimations obtenues et documentées selon les différents critères décrits ci-dessous. Pour les valorisations reposant sur la quote-part d'actif net, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes audités des entités concernées.

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Lorsque cette valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence. Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit en raison de : ■ l'importance de ces actifs dans le bilan de la société SEB S.A., ■ la nécessité pour la Direction de recourir à des estimations et hypothèses sur lesquelles repose la détermination de la valeur d'inventaire, et ■ la sensibilité de cette évaluation à certaines de ces hypothèses.	Pour les estimations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons, lorsqu'applicable : ■ vérifié la cohérence des hypothèses retenues dans les projections de flux de trésorerie par rapport aux performances historiques et à l'environnement économique, ■ rapproché certaines de ces hypothèses avec des données de marché ou une documentation probante, ■ analysé les modalités et paramètres retenus pour la détermination de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimée, et ■ vérifié l'exactitude arithmétique du calcul de ces estimations.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2025, Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité Audit et Conformité

Nous remettons au Comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Éric ROPERT	Sara RIGHENZI DE VILLERS	Nicolas BRUNETAUD	Bertrand BOISSELIER

8

Informations sur la société et le capital RFA

8.1 Renseignements sur la société 360

Dénomination : SEB S.A. 360
Consultation des documents juridiques 360
Objet social (article 3 des statuts) 360
Répartition statutaire des bénéfices (articles 46 et 47 des statuts) 360
Assemblées générales (articles 28 et suivants des statuts) 360
Droits de vote double (article 35 des statuts) 361
Limitation des droits de vote 361
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts) 361
Identification des actionnaires au porteur 361
Capital au 31 décembre 2025 361
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 361

8.2 Renseignements sur le capital 362

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025 362
Franchissement de seuils légaux 363
Pactes d'actionnaires – action de concert 363
Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur 364
Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2025 364
Engagements collectifs de conservation 364
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes 365
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices 366
Capital potentiel au 31 décembre 2025 366
Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 366

8.3 Autorisations financières 367

Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières 367
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions 368

8.4 Actionnariat des salariés 369

Fonds communs de placement et actionnariat direct 369
Intéressement et participation 369
Politique d'attribution des options et des actions de performance 369
Actions de performance allouées au personnel 370

8.5 Marché des titres, dividende 371

Marché des titres 371
Éléments boursiers sur trois ans 371
Transactions réalisées en 2025 sur Euronext 371
Dividende – prime de fidélité 372

8.6 Relations avec les investisseurs 372

8.1 Renseignements sur la société

Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Campus SEB – 112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France
Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 Fax : + 33 (0) 472 18 16 55
Site internet : www.groupeseb.com
Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon
Code NACE : 6 420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47
Code valeur de l'action SEB : FR0000121709
Forme : société anonyme
Exercice social : 1er janvier au 31 décembre
Législation : française
Durée : 99 ans, à dater du 27 décembre 1973

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : www.groupeseb.com.

Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet en France et dans tous pays :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;
- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations quelconques contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

Répartition statutaire des bénéfices (articles 46 et 47 des statuts)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles dont le prix est préalablement fixé selon les modalités prévues par la loi.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

À compter du 1er janvier 2023, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompus. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées (dividende majoré et droit de vote double) aux actions anciennes dont elles sont issues. En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital de la société.

Assemblées générales (articles 28 et suivants des statuts)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Droits de vote double (article 35 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à cinq ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Limitation des droits de vote

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

L'article 8 des statuts de la société prévoit, que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi.

La déclaration doit être renouvelée chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % du capital ou des droits de vote est franchi, que ce soit à la hausse ou à la baisse.

L'inobservation de ces obligations de déclaration, donnent lieu, sur demande consignée dans un procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 0,5 % au moins du capital social ou des droits de vote, à la privation des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée tant que la situation n'a pas été régularisée et pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Identification des actionnaires au porteur

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'année de naissance, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;
- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a recours tous les ans à cette procédure le 31 décembre.

Capital au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élevait à 55 337 770 euros et était constitué de 55 337 770 actions de 1 euro de nominal, entièrement libérées, représentant 79 797 377 droits de vote totaux « théoriques » et 79 247 411 droits de vote totaux « effectifs » (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

Structure du capital de la société

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025 ».

Accords entre actionnaires dont la société a connaissance

Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

Pouvoirs du Conseil d'administration en cas d'offre publique

L'Assemblée générale du 20 mai 2025 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société. À l'exception du programme de rachat d'actions de la société, toutes les autres délégations financières sont suspendues en période d'offre publique (résolutions 17 à 21 de l'Assemblée générale du 23 mai 2024), autorisations dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Autres

Au 31 décembre 2025, SEB S.A. détient indirectement 83,16 % du capital de la société de droit chinois Zhejiang Supor Co., Ltd, dont les actions sont cotées sur la Bourse de Shenzhen. Eu égard à sa valeur et à son importance stratégique, cette participation constitue un actif essentiel de SEB S.A., au sens de l'article L. 433-3, III du Code monétaire et financier ; en conséquence, tout projet d'offre publique d'acquisition relevant de cet article qui serait déposé sur SEB S.A. devra donner lieu au dépôt d'un projet d'offre publique irrévocable et loyal sur l'ensemble du capital de la société Zhejiang Supor Co., Ltd dans les conditions fixées par ce même texte.

8.2 Renseignements sur le capital

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025

	Capital		Voix			
Au 31/12/2025	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	19 250 966	34.79 %	33 028 574	41,39 %	33 028 574	41,39 %
VENELLE [1]	8 051 995	14,55 %	16 021 188	20,08 %	16 021 188	20,08 %
GÉNÉRACTION [2]	6 331 652	11,44 %	11 870 895	14,88 %	11 864 409	14,87 %
HRC [3]	4 287 811	7,75 %	4 287 816	5,37 %	4 287 816	5,37 %
AUTRES CONCERT [4]	579 508	1,05 %	848 675	1,06 %	855 161	1,07 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE [5]	3 960 787	7,16 %	7 920 563	9,93 %	7 920 563	9,93 %
AUTRES [6]	55 608	0,10 %	111 216	0,14 %	111 216	0,14 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS LLP	4 637 658	8.38 %	4 637 658	5,81 %	4 637 658	5,81 %
BPIFRANCE INVESTISSEMENT [7]	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,63 %	2 900 000	3,63 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,57 %	5 241 150	6,57 %
SALARIÉS	1 738 227	3,14 %	2 804 363	3,51 %	2 804 363	3,51 %
INVESTISSEURS	14 609 381	26.40 %	16 148 861	20,24 %	16 148 861	20,24 %
INDIVIDUELS	5 014 602	9,06 %	6 455 026	8,09 %	6 455 026	8,09 %
AUTODÉTENTION	549 966	0,99 %	549 966	0,69 %	549 966	0,69 %
TOTAL	**55 337 770**		**79 797 377**		**79 797 377**	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GENERACTION, HRC et AUTRES CONCERT.
(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.
(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du Concert en actions SEB S.A.
(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.
(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.
(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.
(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

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 »), conformément à l'article 35 des statuts de la société. Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. En dehors du droit de vote double, tous les actionnaires disposent du même droit de vote attaché à leurs actions.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 79 797 377 au 31 décembre 2025. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « actionnaires issus du Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'elles contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques au sein des courants VENELLE et FÉDÉRACTIVE ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'information communiquée, la présentation du tableau appelle les précisions suivantes :

- dans la colonne « Capital », la distinction entre AGO et AGE n'est pas opérée dans la mesure où la fraction du capital correspondant aux actions démembrées appartient aux nus-propriétaires, une seule colonne « Capital » apparaît sans distinction AGO et AGE, reflétant simplement la répartition du capital social ;

- dans la colonne « Droits de vote », la distinction entre (i) droits de vote théoriques et (ii) droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », a été supprimée. L'écart entre les deux n'étant plus significatif, seuls les droits de vote théoriques sont désormais mentionnés. Dans l'hypothèse où cet écart deviendrait à nouveau significatif à l'avenir, la distinction serait rétablie conformément aux recommandations de l'AMF.

Par ailleurs, les droits de vote attachés aux actions dont l'usufruit a été apporté à des Fondations ont toujours, depuis ces démembrements, fait l'objet de pouvoirs aux nus-propriétaires concernés (sans instruction spécifique) à chaque Assemblée générale. Cette pratique historique ayant vocation à se poursuivre comme convenu avec lesdites Fondations, il apparaît plus lisible de comptabiliser les droits de vote correspondants chez les nu-propriétaires concernés, ce qui a été fait dans la présentation ci-dessus.

Il est précisé, qu'à l'exception de la société HRC, aucun des membres du Concert ou du courant FÉDÉRACTIVE n'est propriétaire à titre individuel de plus de 5 % du capital social ou des droits de vote de SEB S.A.

Franchissement de seuils légaux

En dehors des actionnaires mentionnés dans le tableau de répartition du capital et des droits de vote ci-dessus, et à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2025.

Le 5 août 2025, la société SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS LLP agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % en capital et détenir à cette date 2 789 755 titres SEB S.A. soit, 5,04 % du capital et 3,47 % des droits de vote. Elle a ensuite déclaré le 31 octobre 2025, avoir franchi le nouveau seuil légal de 5 % des droits de vote, et détenir à cette date 4 031 772 titres, soit 7,29 % du capital et 5,02 % des droits de vote.

Enfin, depuis ces déclarations de franchissement de seuils légaux, la société SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS LLP a également notifié à SEB S.A. plusieurs franchissements de seuils statutaires et notamment :

- le 12 décembre 2025, elle a déclaré détenir 4 433 332 titres soit 8,01 % du capital et 5,52% des droits de vote ;
- la dernière déclaration de franchissement de seuil statutaire portée à la connaissance de SEB S.A. en date du 16 janvier 2026 faisait état d'une détention de 4 731 383 titres soit 8,55 % du capital et 5,91 % des droits de vote.

Pactes d'actionnaires – action de concert

Pacte d'actionnaires

Le 27 février 2019, VENELLE INVESTISSEMENT, les adhérents et associés de VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, les adhérents de GÉNÉRACTION et la société holding HPP (devenue HRC) ont conclu, en présence de SEB, un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») qui remplace pour les parties concernées les divers pactes d'actionnaires signés antérieurement (notamment le pacte du 19 novembre 2016).

À cette occasion, la holding familiale VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, ainsi que leurs associés et adhérents ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis du Groupe SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre des membres du Groupe Fondateur.

Le Pacte, d'une durée initiale de quatre ans et dont le périmètre est élargi par rapport aux pactes d'actionnaires précédents, vise à stabiliser le capital de SEB en renforçant les liens entre ses signataires (plus de 260 personnes incluant la septième génération du Groupe Fondateur) et à pérenniser le contrôle des actionnaires familiaux sur le Groupe SEB, notamment au travers d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe totale.

Le Pacte vise également à préserver les valeurs et les intérêts patrimoniaux de ses membres et renforce le processus de concertation entre eux tout en améliorant le suivi de leurs participations à travers une procédure rapide et efficace.

Les principales dispositions du Pacte ont fait l'objet d'une notification auprès de l'Autorité des marchés financiers qui en a publié un résumé, conformément à la réglementation applicable (avis de l'Autorité des marchés financiers n° 219C0415 du 7 mars 2019).

Elles concernent notamment les aspects suivants :

- information sur les transferts, les acquisitions et la détention de titres SEB : les parties se sont engagées à privilégier l'inscription sous la forme nominative pure pour la totalité des titres SEB qu'elles détiennent ou qu'elles viendraient à détenir, sous réserve de certaines exceptions. Elles s'engagent par ailleurs à communiquer entre elles sur tout mouvement de titres (achat, vente, donation, nantissement...) ;
- procédure de 1re offre : les parties se consentent mutuellement et par priorité un droit de première offre applicable à tout transfert de titres SEB, de quelque manière que ce soit, indépendamment de l'existence ou non d'une offre émanant d'un tiers acquéreur ;
- concertation : les parties se sont engagées à se concerter préalablement à certaines décisions, projets et événements au travers de réunions du Conseil du pacte qui sont convoquées par le Président du Conseil d'administration de SEB à son initiative ou à celle de VENELLE INVESTISSEMENT ou GÉNÉRACTION.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et adhérents, qui ne sont pas parties au Pacte, ont décidé de ne pas poursuivre l'action de concert mentionnée ci-dessus.

À la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019, les actionnaires issus du Groupe Fondateur se composent désormais :

- du Concert regroupant VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, GÉNÉRACTION et ses adhérents, et d'autres actionnaires familiaux dont HRC, d'une part ;
- de FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents ;
- d'autres actionnaires familiaux n'adhérant à aucun courant spécifique.

HRC (*holding* de renforcement du contrôle)

HRC (pour *Holding* de Renforcement du Contrôle) est un véhicule d'investissement créé le 15 mars 2021 et exclusivement constitué d'associés membres des courants VENELLE et GÉNÉRACTION. Il a pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A. Sa dénomination sociale antérieure était HPP, société déjà incluse dans le concert déclaré entre VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, leurs associés et adhérents respectifs et d'autres actionnaires familiaux (voir ci-dessus).

Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur

Au 31 décembre 2025, 9 771 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 40 487 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur.

Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2025

24 actionnaires personnes physiques ou morales ont procédé à des nantissements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'opérations diverses au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissements portent sur une quantité globale de 3 657 286 actions, soit 6,61 % du capital.

Engagements collectifs de conservation

Engagements collectifs de conservation

	Dutreil Transmission	Dutreil Transmission	Dutreil Transmission	Dutreil Transmission
Régime	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI
Date de signature	26/05/2021	16/06/2025	16/06/2025	16/06/2025
Durée de l'engagement collectif	6 ans	2 ans	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	27/05/2027	16/06/2027	16/06/2029	16/06/2031
Modalités de reconduction	Aucune	Aucune sauf prorogation expresse signée par l'ensemble des signataires, ayants cause ou membres	Aucune sauf prorogation expresse signée par l'ensemble des signataires, ayants cause ou membres	Aucune sauf prorogation expresse signée par l'ensemble des signataires, ayants cause ou membres
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	18,31 %	28,91%	28,91%	28,91%
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	24,61 %	33,74%	33,74%	33,74%
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise
	Stanislas de Gramont	Stanislas de Gramont	Stanislas de Gramont	Stanislas de Gramont
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	-	HRC	HRC	HRC

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes

	Capital		Voix			
Au 31/12/2024	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	19 152 747	34,61 %	33 889 268	41,66 %	33 134 228	40,73 %
VENELLE [1]	8 180 163	14,78 %	16 272 453	20,00 %	16 272 453	20,00 %
GÉNÉRACTION [2]	6 324 894	11,43 %	12 495 003	15,36 %	11 733 477	14,42 %
HRC [3]	4 074 905	7,36 %	4 074 910	5,01 %	4 074 910	5,01 %
AUTRES CONCERT [4]	572 785	1,04 %	1 046 902	1,29 %	1 053 388	1,29 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE [5]	3 963 317	7,16 %	7 908 238	9,72 %	7 908 238	9,72 %
AUTRES [6]	178 680	0,32 %	357 360	0,44 %	1 112 400	1,37 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
BPIFRANCE INVESTISSEMENT [7]	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,57 %	2 900 000	3,57 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,44 %	5 241 150	6,44 %
SALARIÉS	1 841 021	3,33 %	2 936 714	3,61 %	2 936 714	3,61 %
INVESTISSEURS	20 478 655	37,01 %	22 549 712	27,72 %	22 549 712	27,72 %
INDIVIDUELS	3 525 995	6,37 %	4 884 269	6,00 %	4 884 269	6,00 %
AUTODÉTENTION	676 780	1,22 %	676 780	0,83 %	676 780	0,83 %
TOTAL	**55 337 770**		**81 343 491**		**81 343 491**	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GENERACTION, HRC et AUTRES CONCERT.
(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.
(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du Concert en actions SEB S.A.
(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.
(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.
(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.
(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

	Capital		Voix			
Au 31/12/2023	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	18 944 290	34,23 %	33 491 051	40,07 %	32 957 691	39,43 %
VENELLE [1]	8 220 754	14,86 %	16 358 178	19,57 %	16 358 178	19,57 %
GÉNÉRACTION [2]	6 106 846	11,04 %	12 061 861	14,43 %	11 522 015	13,79 %
HRC [3]	4 061 905	7,34 %	4 061 910	4,86 %	4 061 910	4,86 %
AUTRES CONCERT [4]	554 785	1,00 %	1 009 102	1,21 %	1 015 588	1,22 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE [5]	3 967 524	7,17 %	7 912 645	9,47 %	7 912 645	9,47 %
AUTRES [6]	416 801	0,75 %	833 291	1,00 %	1 366 651	1,64 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
BPIFRANCE INVESTISSEMENT [7]	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,47 %	2 900 000	3,47 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,27 %	5 241 150	6,27 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,32 %	4 447 348	5,32 %
SALARIÉS	1 564 271	2,83 %	2 540 287	3,04 %	2 540 287	3,04 %
INVESTISSEURS	18 683 648	33,76 %	20 825 706	24,92 %	20 825 651	24,92 %
INDIVIDUELS	3 740 580	6,76 %	5 110 508	6,11 %	5 110 563	6,11 %
AUTODÉTENTION	276 407	0,50 %	276 407	0,33 %	276 407	0,33 %
TOTAL	**55 337 770**		**83 578 393**		**83 578 393**	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GENERACTION, HRC et AUTRES CONCERT.
(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.
(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du Concert en actions SEB S.A.
(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.
(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.
(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.
(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal *(en €)*	Prime d'émission *(en €)*	Montants successifs du capital *(en €)*
2021	Attribution gratuite d'actions (1 pour 10 détenues)	5 030 706	5 030 706		55 337 770
2022 2023 2024 2025	Aucune modification du capital				55 337 770

Capital potentiel au 31 décembre 2025

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

En 2023 :

- au cours de l'année 2023, le poids du Concert a progressé en capital et en votes. Cette évolution s'explique en partie par l'achat de titres par HRC conformément à sa vocation, mais également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

En 2024 :

- Peugeot Invest Assets, qui détenait 2 223 674 actions SEB S.A. représentant 4 447 348 droits de vote, soit 4,02 % du capital et 5,32 % des droits de vote au 31 décembre 2023, a cédé sa participation le 27 février 2024. Cette cession a occasionné une perte de 2 223 674 droits de vote et a généré une relution de l'ensemble des actionnaires en droits de vote ;
- le Concert familial a sollicité et obtenu de l'AMF, sur le fondement des dispositions de l'article 234-9, 5° du règlement général de l'AMF, l'octroi d'une dérogation au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique en faisant valoir que l'accroissement de sa participation relative en droits de vote est la résultante exclusive et mécanique de la réduction du nombre total de droits de vote de SEB S.A. dont il n'est pas à l'origine ;
- l'évolution du poids du Concert familial s'explique également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

En 2025 :

- l'évolution du poids du Concert familial s'explique par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

8.3 Autorisations financières

Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières

Type d'opération	N° de résolution	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé en 2025
Rachat par la société de ses propres actions	13	20/05/2025	20/11/2026 (1)	5 533 777 actions	Acquisition de 0 action (contrat de rachat)
				1 162 093 170 €	Achat de 325 920 actions Vente de 325 920 actions (contrat de liquidité)
Annulation par la société de ses propres actions	17	23/05/2024	22/07/2026 (1)	5 533 777 actions	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	18	23/05/2024	22/07/2026 (1)	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	19/20	23/05/2024	22/07/2026 (1)	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (Rémunération apports en nature)	21	23/05/2024	22/07/2026 (1)	Actions : 2.75 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Limitation des autorisations d'émissions de valeurs mobilières	22	23/05/2024	22/07/2026 (1)	Limitation globale résolutions 18 à 21 : 11 millions € de nominal	Néant
				Limitation individuelle résolution 19 à 21: 5.5 millions € de nominal	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	23	23/05/2024	22/07/2026 (1)	11 millions € de nominal	Néant
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et des salariés du Groupe	14	20/05/2025	19/07/2026 (1)	240 000 actions au total - 0,4337 % du capital dont 13 000 actions pour le dirigeant mandataire social exécutif - 0,02349 % du capital	222 890 actions attribuées au titre du plan AGA 2025
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe	25	23/05/2024	22/07/2026 (1)	553 377 € de nominal	Néant

(1) Autorisations dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions

L'Assemblée générale du 20 mai 2025 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société.

Au cours de l'année 2025, dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'administration lors des Assemblées générales et conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, la société :

- a définitivement attribué 140 484 actions de performance du plan 2022 ;
- a définitivement attribué 500 actions de performance du plan 2023 et 830 actions du plan de performance 2024 dans le cadre de vesting anticipés exceptionnels.

Dans le cadre du programme de rachat :

- 15 000 actions au cours moyen de 84,51 euros ont été acquises par des prestataires de services d'investissement, pour le compte de la société.

En outre, dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité, la société :

- a acquis 456 167 actions au cours moyen de 68,25 euros ;
- a cédé 456 167 actions au cours moyen de 68,08 euros.

Depuis le 1er juillet 2021 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, SEB S.A. a confié à ROTHSCHILD MARTIN MAUREL la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur, en particulier du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018 (la « Décision de l'AMF ») et des textes qui y sont visés.

Ce contrat a pour objet l'animation par ROTHSCHILD MARTIN MAUREL des actions SEB sur Euronext Paris.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 2 000 000 euros en numéraire ont été affectés au compte de liquidité.

Le Groupe a mis en place à partir de juillet 2019 des options sur actions propres (tunnels) destinées à couvrir partiellement ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance. À la date du 31 décembre 2025, la société dispose de positions ouvertes sur des produits dérivés à hauteur de 210 000 options.

Au 31 décembre 2025, la société détenait 549 966 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 58 068 457 euros. Ces actions propres représentaient 0.99 % du capital de la société, dont 549 966 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

L'autorisation existante arrivant à expiration en 2026, la société va soumettre à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 une nouvelle autorisation en vue de l'achat par la société de ses propres actions (voir chapitre 9) pour une période de 18 mois pour un prix maximum d'achat par action de 180 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

8.4 Actionnariat des salariés

Fonds communs de placement et actionnariat direct

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Rapport de gestion mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 du même Code présenté par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180.

Au 31 décembre 2025, les salariés détenaient 1 580 294 actions, dont 986 965 actions par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 593 329 actions en direct, soit 2.86 % du capital et 3,12 % des droits de vote.

Les salariés détenaient en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui portait leur détention globale à 3,14 % du capital et 3,51 % des droits de vote au 31 décembre 2025.

Intéressement et participation

Afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs compétents et motivés à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats. Pour l'année 2025, la formule légale a été retenue ;
- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2025, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 16.5 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2021	2022	2023	2024	2025
Somme affectée	40,0	18,1	24,1	26,1	16,5
Dont forfait social	6,4	3	4	4,3	2,8

Politique d'attribution des options et des actions de performance

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement, une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. La Charte de déontologie boursière rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

Caractéristiques des actions de performance attribuées

Depuis 2009, le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'Entreprise.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de conditions de performance (atteinte des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultats Opérationnel d'Activité) et de présence.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé d'intégrer à compter du plan d'actions de performance 2024, en sus des critères de performance financière, des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. L'autorisation du Plan de performance 2026 sera proposée au vote dans la 21e résolution de l'Assemblée générale 2026.

À partir de 2024, les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires sont ainsi soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans selon trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de 20 % sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année : se décomposant de la façon suivante ; (i) Agir pour Tous : pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %), (ii) Agir pour la Planète : réduction des émissions de CO_2 scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %) et (iii) Agir en *leader* de l'Économie Circulaire : pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

L'attribution définitive ne pourra excéder 100% de l'attribution initiale.

Caractéristiques des options attribuées

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012. Le dernier plan d'attribution d'options d'achat d'action a été définitivement soldé le 15 juin 2020.

Actions de performance allouées au personnel

Date d'Assemblée	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	220 000	220 000	280 000	240 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Nombre d'actions consenties :	218 360	218 085	253 235	222 890
dont aux mandataires sociaux	19 500	12 000	13 000	13 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	64 500	72 000	66 000	82 500
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	18 400	18 100	19 900	16 480
Nombre d'attributaires à l'origine :	326	333	507	340
dont aux mandataires sociaux	2	1	1	1
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	13	14	13	16
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	10	10	10	10
Date d'attribution	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024	20/05/2025
Date d'acquisition	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027	22/05/2028
Échéance de la période de conservation	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027	22/05/2028
Nombre d'actions annulées	77 876	16 770	9 040	0
Nombre d'actions acquises	140 484	500	830	0
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	**0**	**200 815**	**243 365**	**222 890**

Options consenties en 2025

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

Options levées en 2025

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

Actions de performance consenties en 2025

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre consenti est le plus élevé	
Date du plan	20/05/2025
Quantité	72 500

Actions de performance acquises en 2025

Actions de performance acquises définitivement par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre acquis est le plus élevé	
Date du plan	19/05/2022
Quantité	36 605

8.5 Marché des titres, dividende

Marché des titres

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans la catégorie Euronext *Household Equipment and Products* (code ICB : 40202025).

Éléments boursiers sur trois ans

	2025	2024	2023
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions €)*	2 728	4 842	6 253
Cours le plus haut en séance	95,15 €	120,20 €	115,80 €
Cours le plus bas en séance	46,12 €	84,75 €	78,85 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	49,30 €	87,50 €	113,00 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	48,75 €	89,71 €	107,90 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	72,10 €	102,92 €	97,68 €
Moyenne des transactions journalières en actions	78 913	59 888	56 580

Transactions réalisées en 2025 sur Euronext

	Cours plus haut en séance *(en €)*	Cours plus bas en séance *(en €)*	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés *(en milliers €)*
			Moyennes quotidiennes	
2025	95,15	46,12	78 913	5 591
Janvier	95,15	81,90	52 966	4 659
Février	94,20	81,50	156 580	13 641
Mars	94,30	83,15	91 548	8 121
Avril	88,60	67,50	68 916	5 388
Mai	89,50	82,65	40 781	3 509
Juin	87,60	77,80	44 253	3 633
Juillet	85,55	62,50	65 898	5 445
Août	68,60	62,20	62 877	4 079
Septembre	64,75	59,10	75 180	4 616
Octobre	66,45	46,74	139 808	7 158
Novembre	49,88	46,12	69 092	3 306
Décembre	50,90	47,48	79 136	3 873

Dividende – prime de fidélité

La politique de SEB S.A. est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2026, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2025, un dividende de 2.80 euros par action.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2026 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2023 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 20 mai 2026. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Années de versement	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action *(en €)*
2023 sur exercice 2022		
Dividende	55 058 663	2,45
Prime de fidélité	20 548 779	0,245
2024 sur exercice 2023		
Dividende	54 397 016	2,62
Prime de fidélité	20 390 000	0,262
2025 sur exercice 2024		
Dividende	54 785 816	2,80
Prime de fidélité	20 499 673	0,280

Le montant du dividende net sur les résultats 2025, de 2.80 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Le coupon sera détaché le 20 mai 2026 et la mise en paiement s'effectuera à compter du 22 mai 2026.

8.6 Relations avec les investisseurs

SEB S.A. entretient un dialogue permanent avec l'ensemble de ses actionnaires individuels, investisseurs et parties prenantes.

Le département Relations Investisseurs assure un dialogue régulier avec les investisseurs institutionnels et les analystes, à travers des roadshows, des présentations thématiques ainsi que des réunions dédiées aux enjeux RSE et de gouvernance. Ces échanges sont conduits en coordination avec les collaborateurs du Groupe, mobilisés selon les thématiques abordées, afin de garantir une information complète, fiable et conforme aux exigences réglementaires et de transparence du marché.

Le 20 mai 2025, SEB S.A. a tenu son Assemblée générale mixte annuelle à laquelle était convié l'ensemble des actionnaires et qui s'est terminée par une séance de questions / réponses, renforçant ainsi le dialogue actionnarial. La vidéo de cet événement a été retransmise en direct et en différé sur le site internet du Groupe (www.groupeseb.com/fr/finance/assemblee-generale).

Les départements Relations Investisseurs et Relations actionnariat individuel sont joignables afin de répondre aux sollicitations des différents actionnaires via les formulaires de contact sur le site internet du Groupe (espaces Analystes/Investisseurs et Actionnaires).

Les informations financières réglementées, dont le Document d'Enregistrement Universel, sont disponibles dans la rubrique dédiée du site Internet de la Société (www.groupeseb.com/fr/informations-reglementees).

Les différentes communications sur l'information réglementée sont par ailleurs détaillées dans la section 10.3 *Information réglementée 2025*.

9

Assemblée générale

9.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026 374

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire 374

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 374

9.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026 RFA 375

Résolutions à caractère ordinaire 375

Résolutions à caractère extraordinaire 380

9.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 391

9.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représenté par Mme Adeline Lemaire, en qualité d'administratrice.
5. Nomination de M. William Gairard, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs.
6. Nomination de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs.
7. Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.
8. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à M. Thierry de La Tour d'Artaise.
9. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à M. Stanislas de Gramont.
10. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026.
11. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026.
12. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026.
13. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

14. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions.
15. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
16. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public autres que celles mentionnées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier.
17. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2,1° du Code monétaire et financier.
18. Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.
19. Limitation globale des autorisations.
20. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise.
21. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
22. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe et/ou à des cessions de titres réservées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
23. Modification de l'article 16 des statuts
24. Pouvoirs pour formalités.

9.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026

Ce chapitre présente les projets de résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la société qui sera convoquée le 12 mai 2026 et le Rapport du Conseil d'administration (exposé des motifs) sur ces résolutions.

Le Rapport du Conseil d'administration et les projets de résolutions ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2026.

Résolutions à caractère ordinaire

RÉSOLUTIONS 1 À 3

Approbation des comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2025, affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

Exposé des motifs

Par le vote des 1re et 2e résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 faisant ressortir un résultat net comptable de 127 161 182 euros ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 244 618 014 euros.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2025 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

La 3e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2025 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 2,80 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,28 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2023 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 20 mai 2026, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 57,44 % des actions composant le capital. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le détachement du coupon interviendra le 20 mai 2026. Le dividende sera mis en paiement à compter du 22 mai 2026.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Première résolution :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur la marche de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable 127 161 182 euros.

Deuxième résolution :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 244 618 014 euros.

Troisième résolution :

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat distribuable de l'exercice 2025 de la façon suivante :

En euros	
Report à nouveau créditeur au 31 décembre 2025	907 934 698
Résultat net de l'exercice	127 161 182
Résultat net distribuable total	**1 035 095 880**
Affectation	**-**
Réserve légale [1]	0
Dividende total (y compris la prime de fidélité) [2]	**159 617 324**
Solde du report à nouveau	875 478 556

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10% du capital social, aucune affectation n'y est proposée.
(2) Sur la base d'un nombre actions composant le capital au 31 décembre 2025 (déduction faite des actions auto-détenues).

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 2,80 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 20 mai 2026 et le dividende sera mis en paiement à compter du 22 mai 2026.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,280 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2023 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 20 mai 2026, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Le montant des dividendes distribués sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

			Dividende éligible à l'abattement de 40 %		Dividende non éligible à l'abattement de 40 %
Exercice	Dividende par action	Prime par action	Dividende	Prime	
2022	2,45	0,245	2,45	0,245	-
2023	2,62	0,262	2,62	0,262	-
2024	2,80	0,280	2,80	0,280	-

RÉSOLUTIONS 4 À 6

Renouvellement et nomination d'administrateurs

Exposé des motifs

Le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme du mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à votre approbation le renouvellement pour une durée de quatre ans du mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représenté par Madame Adeline Lemaire (résolution n° 4).

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est actionnaire de la Société depuis 2022 et joue, à ce titre, un rôle déterminant dans l'accompagnement stratégique, financier et opérationnel sur le long terme.

Madame Adeline Lemaire, en sa qualité de représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, continuera d'apporter au Conseil son expertise financière approfondie, sa solide connaissance de la gouvernance des sociétés cotées ainsi qu'une expérience reconnue en matière de développement durable.

Par ailleurs, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil vous propose la **nomination de Monsieur William Gairard et de Monsieur Thierry Lescure** en qualité d'administrateurs, à la suite de leurs démissions respectives, afin de favoriser l'échelonnement des mandats (résolutions n° 5 et n° 6).

M. William Gairard, administrateur depuis 2015, continuera de mettre à disposition du Conseil son expertise financière, ses compétences en matière de RSE et sa connaissance approfondie du Groupe.

Membre de Conseil depuis 2019, **M. Thierry Lescure**, continuera de mettre au service de celui-ci son expertise financière, sa maîtrise des enjeux de gouvernance ainsi que sa connaissance des technologies.

Sous réserve de l'approbation des résolutions n° 4 à n° 6, la composition du Conseil d'administration restera fixée à **14 membres** à l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Quatrième résolution :

Renouvellement du mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représenté par Mme Adeline Lemaire, en qualité d'administratrice

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représenté par Mme Adeline Lemaire, en qualité d'administratrice pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Cinquième résolution :

Nomination de M. William Gairard, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer de nouveau M. William Gairard en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats d'administrateurs, pour une durée de quatre (4) ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Sixième résolution :

Nomination de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer de nouveau M. Thierry Lescure en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats d'administrateurs, pour une durée de trois (3) ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

RÉSOLUTION 7

Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Exposé des motifs

En application de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale ordinaire statue sur un projet de résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnés au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce. Ces éléments figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Septième résolution :

Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

RÉSOLUTIONS 8 À 9

Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2025

Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry de La Tour d'Artaise d'une part, et à M. Stanislas de Gramont d'autre part, doivent être approuvés par l'Assemblée Générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2025, chapitre 3.5 *Rapport sur les rémunérations* section *Say on pay - Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025*.

Huitième résolution :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025, à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise tels qu'ils figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Neuvième résolution :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025, à Monsieur Stanislas de Gramont

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Stanislas de Gramont tels qu'ils figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

RÉSOLUTIONS 10 À 12

Approbation de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux

Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les résolutions 10 à 12 ont pour objet de soumettre à votre approbation la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette politique, axée sur un objectif de croissance rentable et durable à long terme du Groupe, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie et ses valeurs. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre. Ces principes et critères sont arrêtés par votre Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025. La résolution n° 12 vise à approuver la politique de rémunération des administrateurs. Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2026 et ce, jusqu'à ce que l'Assemblée générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération. Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'administration figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Dixième résolution :

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Onzième résolution :

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Douzième résolution :

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Cette décision est applicable à l'exercice en cours, et sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

RÉSOLUTION 13

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions

Exposé des motifs

L'Assemblée générale du 20 mai 2025 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2025, la société a définitivement attribué 140 484 actions gratuites de performance du plan de 2022, et par ailleurs, dans le cadre d'attributions anticipées exceptionnelles, 500 actions gratuites de performance du plan 2023 et 830 actions gratuites de performance du plan 2024. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 456 167 actions ont été acquises au cours moyen de 68,25 euros et 456 167 actions ont été cédées au cours moyen de 68,08 euros.

Dans le cadre du programme de rachat, la société a acquis 15 000 actions au cours moyen de 84,51 euros au travers de prestataires de services d'investissement.

Au 31 décembre 2025, la société détient 549 966 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 58 068 457 euros. Ces actions propres représentent 0,99 % du capital de la société, dont 549 966 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 8 « Informations sur la société et le capital » du Document d'Enregistrement Universel. L'autorisation existante expirera à l'issue de l'Assemblée générale 2026, il vous est donc proposé dans la **13e résolution**, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 180 euros hors frais. L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social.

Pour chacun des objectifs qui suivent, sans priorité à l'un sur l'autre, la société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services 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 en cas d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

Treizième résolution :

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration :

- décide de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025 ;
- décide d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
  - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la Société,
- décide que les actions pourront être achetées en vue :
  - d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
  - d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la Société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise,
  - d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
  - de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la Société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
  - de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 180 euros hors frais ;
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 996 079 860 euros ;
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
  - 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 de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Résolutions à caractère extraordinaire

RÉSOLUTION 14

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions

Exposé des motifs

L'Assemblée générale du 23 mai 2024 a autorisé votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2026, il vous est proposé, dans la 14e résolution, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie de ses actions, dans les mêmes limites et conditions. Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale.

Quatorzième résolution :

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la société ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 15 À 19

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

Exposé des motifs

Afin de doter la Société de la **flexibilité financière nécessaire à la poursuite de sa stratégie de développement**, il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'administration les pouvoirs requis pour procéder, le moment venu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, à des émissions de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de toute société dont elle détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

Par le vote de la **15e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, d'augmenter le capital social de la Société **avec maintien du droit préférentiel** de souscription des actionnaires.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à **5 500 000 euros**, représentant environ **10 % du capital social** au 31 décembre 2025.

Cette délégation permettrait au Conseil d'administration de mobiliser rapidement des ressources financières, tout en garantissant aux actionnaires la possibilité de conserver leur pourcentage de détention au capital.

Afin de pouvoir saisir efficacement les opportunités de marché, notamment dans le cadre d'offres au public ou d'opérations destinées à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, il vous est proposé, par les **16e et 17e résolutions**, de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, sans droit préférentiel de souscription.

Il est précisé que le Conseil d'administration pourra, s'il le juge opportun, conférer aux actionnaires un droit de priorité, selon des modalités et une durée qu'il déterminera, afin de leur permettre de participer à ces opérations.

Conformément aux dispositions légales, le prix d'émission serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %.

Eu égard au caractère potentiellement dilutif de ces opérations pour les actionnaires, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de ces délégations qu'à la condition que la décision de mise en œuvre recueille une majorité qualifiée des 11/14e des administrateurs.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées dans ce cadre serait fixé à 5 500 000 euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2025, et le montant nominal maximal des titres de créance pouvant être émis serait plafonné à 1 500 millions d'euros. Ces délégations seraient consenties pour une durée de 26 mois.

Lorsqu'il fera usage de ces autorisations, le Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un rapport complémentaire décrivant notamment les conditions définitives de l'émission, les modalités de détermination du prix, ainsi que l'incidence de l'opération sur la situation des actionnaires et son impact théorique sur la valeur boursière de l'action.

Il est précisé que les délégations similaires consenties par l'Assemblée Générale du 23 mai 2024 n'ont pas été utilisées.

Par **la 18e résolution**, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération d'apports en nature, avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Cette délégation permettrait notamment à la Société de réaliser des opérations de croissance externe ou des partenariats stratégiques par voie d'apports.

Ces opérations seraient réalisées conformément aux règles légales applicables aux apports en nature, notamment celles relatives à l'intervention d'un commissaire aux apports.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à **2 750 000 euros**, soit environ **5 %** du capital social au 31 décembre 2025.

Il vous est par ailleurs proposé de prévoir que l'ensemble des délégations conférées par les **15e à 18e résolutions** soit **suspendu en période d'offre publique** visant le capital de la Société, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance.

Enfin par la **19e résolution**, il vous est proposé de fixer à **11 millions d'euros** le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par le Conseil d'administration en vertu des délégations conférées par les **15e à 18e résolutions**, étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées en vertu des **16e, 17e et 18e résolutions** ne pourra excéder **5 500 000 euros**.

Quinzième résolution :

Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider à la majorité qualifiée des 11/14e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;
- décide que sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de décider l'augmentation de capital et déterminer les titres à émettre, déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;
- fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Seizième résolution :

Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public autres que celles mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 11/14e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission par une offre au public, autres que celles mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en application de la présente délégation de compétence pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au 1° de l'article L. 411 2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 17e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-septième résolution :

Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 11/14e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par voie d'offre(s) visée(s) au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ; étant toutefois précisé que le Conseil d'administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et décidées dans le cadre de la présente résolution pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 16e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
  - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution :

Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, notamment les articles L. 225-129 et suivants, L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, à la majorité qualifiée des 11/14e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les pouvoirs nécessaires pour décider, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission en une ou plusieurs fois dans les proportions et aux époques qu'il appréciera :
  - d'actions ordinaires de la Société, et/ou
  - de titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital, existants et/ou à émettre, de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou
  - de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société,

en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ; étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;

- décide de fixer comme suit les limites des émissions ainsi autorisées :
  - décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 2 750 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
  - décide que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère,
  - décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, s'imputera sur la limitation globale des augmentations de capital de 11 millions d'euros fixée par la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée (ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation) ;
- prend acte que les actionnaires ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, ces derniers ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature ;
- prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises donneraient droit ;
- décide de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, à l'effet d'assurer la mise en œuvre de la présente délégation, et notamment de décider de toute augmentation de capital en rémunération d'apports en nature et déterminer les valeurs mobilières à émettre corrélativement, d'arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, les prix et conditions des émissions, de fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports en nature ainsi que la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de statuer sur le rapport du ou des commissaires aux apports, d'approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers, de fixer les conditions d'émission des valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature y compris le cas échéant le montant de la soulte à verser, d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-53 du Code de commerce, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis, de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social, d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions, de procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et, plus généralement, de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;
- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à utiliser la délégation qui lui est conférée dans la présente résolution, le rapport du commissaire aux apports, s'il en est établi un conformément aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce, sera porté à sa connaissance à la prochaîne Assemblée générale ;
- fixe à 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale la durée de la présente délégation.

Dix-neuvième résolution :

Limitation globale des autorisations

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 11 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les **15e, 16e, 17e et 18e résolutions**, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations réalisées en vertu des **16e, 17e et 18e résolutions** ne pourra être supérieur à 5 500 000 euros de nominal. A ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément aux dispositions légales, réglementaires et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des résolutions précitées s'imputera sur ces plafonds.

RÉSOLUTION 20

Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres.

Exposé des motifs

Nous vous demandons, par le vote de la 20e résolution, de permettre au Conseil d'administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites. Cette délégation permettrait à votre Conseil d'administration de décider de procéder à des augmentations de capital dans la limite d'un montant nominal maximal de 11 millions d'euros et serait valable pour une durée de 26 mois. L'Assemblée générale du 23 mai 2024 avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves dans les mêmes conditions que celles mentionnées ci-dessous. Cette délégation n'a pas été utilisée.

Vingtième résolution :

Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue au dit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou toutes autres sommes dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 11 millions d'euros, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la **19e résolution**.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 26 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 21

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions de performance

Exposé des motifs

Le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'entreprise. Afin de nous permettre de poursuivre cette politique d'attribution, il est vous est proposé à la 21e résolution de renouveler l'autorisation existante.

Depuis 2024, les actions de performance sont soumises, en sus des critères de performance financière, à des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

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

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

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) **un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité**, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de 20 % sur des **objectifs en matière de RSE** directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année, se décomposant de la façon suivante :
  - **Agir Pour Tous :** pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %),
  - **la Planète :** réduction des émissions de CO_2 scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %), et
  - **Agir en *leader* de l'Économie Circulaire :** augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Il vous est donc proposé de renouveler l'autorisation conférée en 2025 et d'autoriser votre Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions de performance dans la limite de 240 000 actions soit 0,4337 % du capital social, étant précisé que, le nombre d'actions attribuées au Dirigeant mandataire social exécutif, sera limité à 13 000 actions soit 0,02349 % du capital social.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité du bénéficiaire des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

Vingt-et-unième résolution :

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des Sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 240 000 actions (correspondant à 0,4337 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées aux Dirigeant Mandataire Social ne devra pas excéder 13 000 actions (correspondant 0,02349 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale).

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues aux articles L. 22-10-61 et L. 22-10-62 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires, de Résultat Opérationnel d'Activité et d'objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns dans la limite de la date d'expiration de la présente autorisation ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article. Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225- 197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 22

Augmentation de capital réservée aux salariés

Exposé des motifs

Nous vous proposons, par le vote de la 22e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal maximum de 553 377 euros, soit 1 % du capital. Il vous est ici rappelé que cette délégation n'est pas comprise dans le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19e résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être inférieur de plus de 30 % à une moyenne des cours côtés de l'action SEB sur le marché réglementé de Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, étant précisé que cette décote pourrait être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à 10 ans.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale.

Vingt-deuxième résolution :

Délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, et notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe : :mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 553 377 euros le montant nominal maximal de l'augmentation de capital qui pourra être réalisée par émission d'actions, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la **19e résolution** ;
- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux actions et titres de capital donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la présente résolution, la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres de capital émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 30 %, appliquée à une moyenne des cours côtés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à 10 ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;
- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation et met fin à la précédente délégation ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
  - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de Groupe,
  - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre,
  - sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
  - accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe.

RÉSOLUTION 23

Modification de l'article 16 des statuts

Exposé des motifs

L'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 portant transposition de la directive (UE) 2022/2381 du Parlement européen et du Conseil du 23 novembre 2022, dite directive « Women on Boards », étend le dispositif d'équilibre entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration aux administrateurs représentant les salariés et aux administrateurs représentant les salariés actionnaires.

En conséquence, il vous est proposé de modifier l'article 16 des statuts afin (i) de tenir compte des évolutions législatives résultant de la transposition en droit français de cette directive, et (ii) de réorganiser les dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés et aux administrateurs représentant les salariés actionnaires, dans un souci de clarté et de cohérence.

Vingt-troisième résolution :

Modification de l'article 16 des statuts

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 16 des statuts afin de les mettre en conformité avec l'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 portant transposition de la directive (UE) 2022/2381 dite « Women on Boards », et de réorganiser les dispositions relatives aux administrateurs représentant les salariés et aux administrateurs représentant les salariés actionnaires.

En conséquence, l'Assemblée générale décide de modifier l'article 16 des statuts comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
La société est administrée par un conseil composé d'administrateurs dont le nombre minimum et maximum est fixé par la loi. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. Les personnes morales nommées administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était administrateur en son nom propre. Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction. Chacun des administrateurs doit, pendant toute la durée de ses fonctions, être propriétaire d'une action au moins sous la forme nominative pure. En application des dispositions prévues par la loi, lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal au seuil prévu à l'article L 225-27-1 II du Code de commerce, un Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de Groupe (France). Lorsque le Conseil d'Administration est composé d'un nombre supérieur au seuil prévu à l'article L 225-27-1 II du Code de commerce, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen. Ni les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce, ni les administrateurs salariés actionnaires nommés en vertu des articles L. 225-23 et L 22-10-5 du Code de commerce ne sont pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs visés par les dispositions de l'article L.225-17 du Code de commerce. La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans. Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés, nommé en application du présent article, expirera à son terme.	La société est administrée par un conseil composé d'administrateurs dont le nombre minimum et maximum est fixé par la loi. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. Les personnes morales nommées administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était administrateur en son nom propre. Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction. Chacun des administrateurs doit, pendant toute la durée de ses fonctions, être propriétaire d'une action au moins sous la forme nominative pure. En application des dispositions prévues par la loi, lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire est inférieur ou égal au seuil prévu à l'article L 225-27-1 II, **alinéa 1er** du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de Groupe (France). Lorsque le **nombre de membre** du conseil d'administration est ~~composé d'un nombre~~ supérieur au seuil prévu à l'article L 225-27-1 II, **alinéa 1er** du Code de commerce, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen. Ni ~~les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce, ni les administrateurs salariés actionnaires nommés en vertu des articles L. 225- 23 et L 22-10-5 du Code de commerce ne sont pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs visés par les dispositions de l'article L.225-17 du Code de commerce.~~ **Par exception aux dispositions des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.** La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans. **Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et les statuts et notamment en cas de rupture de son contrat de travail.** ~~Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice~~, **Si à la clôture d'un exercice,** la Société ne **remplit** plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, **prévues à l'article L225-27-1 du Code de commerce, la Société cessera de nommer un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés étant précisé que le mandat de tout administrateur** représentant les salariés, nommé en application du présent article, expirera à son terme.

Ancien texte	Nouveau texte
Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires, désignés en application des dispositions de l'article L 225-23 du Code de commerce, ne sont pas pris en compte pour le calcul de la parité.	~~Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires, désignés en application des dispositions de l'article L 225-23 du Code de commerce, ne sont pas pris en compte pour le calcul de la parité.~~
Par exception aux dispositions des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.	Par exception aux dispositions des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.
En cas de dépassement du seuil prévu par les dispositions du Code de commerce et en application des dispositions prévues par la loi, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire selon les modalités fixées par le Code de commerce et par les présents statuts.	En cas de dépassement du seuil prévu par les dispositions du Code de commerce, ~~et en application des dispositions prévues par la loi,~~ un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire ~~selon les modalités fixées par le Code de commerce et par les présents statuts~~ **sur proposition des salariés actionnaires.**
Préalablement à la réunion de l'assemblée générale devant nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le conseil de surveillance du fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise désigne un candidat parmi ses membres. Seule la candidature retenue par le conseil de surveillance précité est transmise au Conseil d'administration qui en fait état lors de sa réunion visant à arrêter les résolutions de l'assemblée générale. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un membre du Conseil d'administration.	Préalablement à la réunion de l'assemblée générale devant nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le conseil de surveillance du fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise désigne un candidat parmi ses membres. ~~Seule~~ La candidature retenue par le conseil de surveillance précité est transmise au conseil d'administration qui en fait état lors de sa réunion visant à arrêter les résolutions de l'assemblée générale. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un membre du conseil d'administration.
Le mandat prend effet dès la désignation par l'assemblée générale et pour une durée de 4 ans.	**La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés actionnaires est de 4 ans.**
Toutefois, le mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les actionnaires salariés est réputé démissionnaire d'office en cas de perte : i) de sa qualité de salarié de la société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ii) de sa qualité d'actionnaire ou de porteur de parts d'un fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise, ou iii) de sa qualité, le cas échéant, de membre du conseil de surveillance du fonds commun de placement qui a proposé sa candidature.	Toutefois, le mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les actionnaires salariés est réputé démissionnaire d'office en cas de perte : i) de sa qualité de salarié de la société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ii) de sa qualité d'actionnaire ou de porteur de parts d'un fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise, ou iii) de sa qualité, le cas échéant, de membre du conseil de surveillance du fonds commun de placement qui a proposé sa candidature.
	En cas de vacance du siège d'administrateur représentant les salariés actionnaires et sauf s'il décide de proposer une nouvelle élection par l'assemblée générale ordinaire, le conseil d'administration peut pourvoir à son remplacement par cooptation d'un candidat désigné par les salariés actionnaires (dans les conditions prévues ci-dessus), la ratification de cette cooptation étant soumise à la prochaîne assemblée générale.

RÉSOLUTION 24

Pouvoirs pour formalités

Exposé des motifs

La 24e résolution est une résolution usuelle qui a pour objet de soumettre à votre approbation les pouvoirs donnés aux fins d'accomplir toutes publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.

Vingt-quatrième 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.

9.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

A l'assemblée générale de la société SEB S.A.

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Eric ROPERT	Sara RIGHENZI DE VILLERS	Nicolas BRUNETAUD	Bertrand BOISSELIER

10

Informations complémentaires

10.1 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel RFA **394**

10.2 Responsables du contrôle des comptes et honoraires RFA **394**

Commissaires aux comptes titulaires 394

Honoraires des Commissaires aux comptes 394

10.3 Information réglementée 2025 395

10.1 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, dont les éléments sont précisés dans la table de concordance en annexes, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Le 26 mars 2026

Le Directeur Général

Stanislas de Gramont

10.2 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A, représenté par :

Éric ROPERT et Sara RIGHENZI DE VILLERS

2, avenue Gambetta – CS 60055 – 92066 PARIS-La Défense Cedex

nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

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

Deloitte & Associés, représenté par :

Nicolas BRUNETAUD et Bertrand BOISSELIER

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

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

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 :

	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
(en K€)	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés et des informations en matière de durabilité	2 607	2 588	89%	90 %	2 895	2 833	97%	95 %
Services Autres que la Certification des Comptes	313	279	11%	10 %	99	143	3%	5 %
TOTAL	**2 920**	**2 867**	**100 %**	**100 %**	**2 994**	**2 976**	**100%**	**100 %**

10.3 Information réglementée 2025

Liste des informations réglementées rendues publiques par le Groupe SEB en cours d'année 2025, utilisées dans ce Document d'Enregistrement Universel :

- communiqué de presse relatif à la prise de participation de SEB Alliance dans Kuantom, le 13 janvier 2025 ;
- communiqué de presse relatif aux ventes provisoires 2024, le 23 janvier 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des résultats annuels 2024, le 27 février 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la mise à disposition du Document d'Enregistrement Universel et rapport financier 2024, le 3 avril 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes du 1er trimestre 2025, le 24 avril 2025 ;
- communiqué de presse relatif au succès de l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, le 18 juin 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes et résultats du 1er semestre 2025, le 23 juillet 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la mise à disposition du Rapport financier semestriel 2025, le 29 juillet 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la révision des perspectives financières pour 2025, le 6 octobre 2025 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes des 9 premiers mois 2025, le 23 octobre 2025.

Annexes

Glossaire 398

Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise 401

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 403

Glossaire

Actions de performance

Actions attribuées gratuitement par le Conseil d'administration aux mandataires sociaux, membres du COMEX, dirigeants et managers du Groupe, à l'issue d'une période d'acquisition et sous réserve de la réalisation des conditions de performances associées.

Ces actions récompensent la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et leur attribution est entièrement soumise à des conditions de performance.

Celles-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations.

Actionnaires familiaux

L'actionnariat familial regroupe l'ensemble des actionnaires issus de la famille fondatrice du Groupe. Ces actionnaires familiaux se regroupent majoritairement au sein de trois courants familiaux, à savoir VENELLE (incluant la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT et ses adhérents et associés), GÉNÉRACTION (incluant l'association GÉNÉRACTION et ses adhérents), et FÉDÉRACTIVE (incluant la S.A.S FEDERACTIVE et ses adhérents et associés), ainsi qu'au sein de HRC. Par ailleurs, certains de ces actionnaires agissent de manière concertée dans le cadre d'un pacte d'actionnaires (voir section 8.2 *Pacte d'actionnaires – Action de concert*).

Actions au nominatif

Par opposition à la détention des actions au porteur, la détention des actions au nominatif permet une meilleure connaissance des actionnaires et favorise un contact direct avec eux.

Il existe deux types de détention au nominatif :

- nominatif pur : actions inscrites au nom de l'actionnaire auprès du Service Titres SEB, qui les conserve et les gère gratuitement ;
- nominatif administré : actions conservées et gérées par un intermédiaire financier. Elles sont également inscrites auprès du Service Titres du Groupe SEB.

La détention des titres au nominatif confère certains avantages, parmi lesquels l'octroi d'une prime de fidélité d'un montant égal à 10 % du dividende pour toute action inscrite au nominatif depuis plus de deux ans.

Actions au porteur

Actions conservées sur un compte titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu du Groupe SEB. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

AGE

Assemblée générale extraordinaire.

AGO

Assemblée générale ordinaire.

BtoB

Business to business : désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, par opposition aux activités nouées entre une entreprise et un particulier.

Business Unit (BU)/Activité

Unité organisationnelle au sein de l'entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

Cash flow libre

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

Code éthique

Le Code éthique du Groupe SEB formalise, depuis 2012, les 18 principes éthiques fondamentaux que le Groupe souhaite voir respectés par l'ensemble de ses salariés, en toutes circonstances et dans tous les pays. Elle est consultable sur son site internet à l'adresse suivante : https://www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb.

CIR – Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure fiscale destinée à encourager l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises. Grâce à ce crédit d'impôt, les entreprises peuvent engager des dépenses de recherche et développement et être en partie remboursées sur ces dépenses.

Click & Mortar

Se dit des distributeurs ayant ajouté des activités en ligne (*click*) à leur modèle classique (*mortar*). Ce modèle de distribution s'oppose à celui des *pure players*, comme Amazon, qui sont spécialisés dans la vente en ligne.

Client/consommateur

Dans le périmètre du Groupe dont le modèle est généralement BtoB, le terme client désigne un distributeur et le terme consommateur désigne le consommateur final. Pour les activités de vente directe au consommateur, notamment au travers des magasins en propre, le terme client désigne le consommateur.

Code AFEP-MEDEF

Normes de gouvernance, développées en France depuis 1995 par l'AFEP et le MEDEF. Elles permettent aux sociétés cotées d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public. Ce code, suivi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations sur le gouvernement d'entreprise et notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs. La dernière révision du code est intervenue en janvier 2020.

Croissance organique/à tcpc

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

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

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

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 trois mois.

Devoir de vigilance

Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

Dirigeants mandataires sociaux

Il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022. Depuis le 1er juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

Droit de vote double

Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire pour une période de cinq ans. Le droit de vote double est défini dans l'article 35 des statuts du Groupe (voir section 8.1 *Renseignements sur la société*).

Droit préférentiel de souscription

Avantage conféré par l'article 225-132 du Code de commerce à l'actionnaire d'une société anonyme lui permettant, pendant un délai donné, de pouvoir, à l'occasion d'une augmentation de capital, faire valoir un droit de préférence à l'acquisition d'actions nouvelles dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire.

EBITDA ajusté

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

Home & Cook

Home & Cook est un magasin du Groupe SEB et qui propose à la vente des produits de ses différentes marques (ex. : Calor, Rowenta, Moulinex, Seb, Tefal, Krups, Lagostina...).

IFRS

International Financial Reporting Standards. Normes comptables devant être appliquées obligatoirement par les entreprises cotées lors de l'établissement de leurs comptes, afin d'harmoniser la présentation de leurs états financiers.

IFRS 16

Nouvelle norme comptable sur les contrats de location qui impose la reconnaissance au bilan d'une dette et d'un droit d'utilisation pour les contrats de location qui respectent certains critères (durée de location, matérialité, etc.).

LTIR/LTIRi

Lost Time Injury Rate/Lost Time Injury Rate intérimaires inclus. Indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées.

Mandataires sociaux

Jusqu'au 30 juin 2022, il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A.

Depuis le 1er juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A.

Marge opérationnelle

Ratio du ROPA rapporté au chiffre d'affaires.

Moyens moteurs

Les moyens moteurs rassemblent l'ensemble des leviers, incluant la publicité, le marketing, l'innovation, qu'une entreprise peut actionner pour réussir la commercialisation de son produit ou de sa marque.

PED

Petit équipement domestique. Il intègre les articles et ustensiles culinaires ainsi que le petit électroménager.

PEM

Petit électroménager. Il intègre les produits d'électrique culinaire ainsi que le soin de la maison, du linge et de la personne.

Prime de fidélité

Elle est versée pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre d'une année et conservée sous cette forme pendant deux exercices consécutifs au nom d'un même actionnaire, dans la limite légale de 0,5 % de détention du capital. Le montant de la prime de fidélité est égal à 10 % du dividende ordinaire, montant maximal autorisé par la législation en vigueur.

Programme de fidélisation (ou LP ou *Loyalty Program*)

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

Pure players

Un *pure player* est un acteur ou une entreprise exerçant son activité exclusivement sur Internet, par opposition aux acteurs présents sur plusieurs canaux de distribution.

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

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

Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital.

SAPIN II

Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

SEB

Société d'Emboutissage de Bourgogne. SEB correspond au Groupe SEB, tandis que Seb correspond à la marque des produits du Groupe.

Sell-in

Ventes réalisées auprès des clients distributeurs.

Sell-out

Ventes effectuées par les distributeurs aux consommateurs.

Spécialistes

Grande surface spécialisée (GSS) désigne les grands magasins, généralement situés à proximité d'hypermarchés, spécialisés dans la vente d'électroménager ou d'articles d'équipement de la maison ou de la cuisine.

Traditionnels

Les magasins traditionnels sont des enseignes de proximité dans la majorité des cas, encore très présents dans les pays émergents. Compte tenu d'un espace de stockage limité, les assortiments y sont plus limités que dans des grandes surfaces spécialisées ou que dans le commerce en ligne. Le consommateur y cherche avant tout la proximité, la commodité et le contact humain, qui se sont maintenus malgré l'essor de nouveaux magasins.

URD

Universal Registration Document ou Document d'Enregistrement Universel (DEU) en français. Ce nouveau format de document, issu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », remplace le document de référence. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en y ajoutant une information plus fournie sur :

- la stratégie ;
- l'information extra-financière ;
- les facteurs de risque.

Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	Paragraphes	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Commentaires sur l'exercice			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe	5.1 à 5.6	X	X
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	4.1 à 4.4		X
Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.4	X	X
Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport	5.5	X	X
Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe	1.5	X	X
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	5.4		X
Délais de paiement fournisseurs et clients	5.4		X
Éléments de présentation du Groupe			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	2.1 et 2.2	X	X
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	6.2	X	X
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	6.2	X	X
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	4.1 à 4.6		X
Activités en matière de recherche et développement	1.3	X	X
Informations sur la société et le capital			
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société	3.3		X
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	8.3	X	X
Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.3	X	X
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A		
Structure et évolution du capital de la société	8.2	X	X
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société	8.2	X	X
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	8.2	X	X
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	8.4		X
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A		
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A		
Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	8.2	X	X
Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts	N/A		

	Paragraphes	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.5		X
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A		
Éléments relatifs aux états financiers			
Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	6.2	X	
Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	7.3	X	
Comptes consolidés	6.1 à 6.4	X	
Comptes sociaux	7.1 à 7.4	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	6.3 et 7.4	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	10.2	X	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3.1 à 3.5		X
Informations relatives à la composition, au fonctionnement, et aux pouvoirs du Conseil d'administration :			
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise	3.3		
Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration	3.3		
Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	3.3		
Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire	3.3		
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.3		
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice			
Modalités d'exercice de la Direction Générale	3.3		
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	3.3		
Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :	3.5		
Politique de rémunération (*Say on Pay* ex-ante)			
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social et référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante			
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie			
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux			
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux			
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société			
Engagements de toute nature, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci			
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.1		
Information sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	N/A		X
Information sur les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	N/A		X
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	7.4	X	X
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	4.5	X	X
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	9.3	X	
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	10.1	X	

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Paragraphes
1 – PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	**10.1**
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	**10.2**
3 – FACTEURS DE RISQUES	**2.1 et 2.2**
4 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	**8.1**
4.1. Raison sociale et nom commercial	
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	
4.3. Date de constitution de la société et durée de vie	
4.4. Siège social et forme juridique	
5 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	1.2 ; 5.2 ; 6.2
5.1.1. Principales activités	1.2
5.1.2. Principaux produits	1.2 et 1.3
5.2 Principaux marchés	1.2 et 6.2
5.3 Événements importants dans le développement des activités	5.1 ; 5.4 ; 6.2
5.4 Stratégie et objectifs	1.3 à 1.5
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	2.2
5.6 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.2 et 1.3
5.7 Investissements	
5.7.1. Principaux investissements réalisés	5.3 et 6.2
5.7.2. Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	N/A
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	6.2
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	N/A
6 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.2
6.2 Liste des filiales importantes	6.2
7 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	5.3
7.1.1. Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	5.3 et 6.4
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	1.3
7.2 Résultat d'exploitation	5.3
7.2.1. Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.3
7.2.2. Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2
8 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Capitaux de l'émetteur	6.1 et 6.2
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	6.1
8.3 Besoins de financement et structure de financement	6.2
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	6.2
8.5 Sources de financement attendues	6.2

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Paragraphes
9 – ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	**4.1 et 6.2**
10 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	**1.3**
11 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	**N/A**
12 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	3.3 et 3.4
12.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	3.3
13 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	**3.5**
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	3.5
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.5
14 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	3.3
14.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ces contrats	3.3
14.3 Informations sur le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique et RSE	3.3
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	3.2 et 3.3
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.2 ; 3.3 ; 9.2
15 – SALARIÉS	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	4.1 ; 6.2 ; 6.4
15.2 Participation dans le capital et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	8.4
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.2 et 8.4
16 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	8.2
16.2 Existence de droits de vote différents	8.1
16.3 Contrôle de l'émetteur	8.2
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	8.2
17 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	**6.2**
18 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1 Informations financières historiques	6.4
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	6.1 et 7.1
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	6.3 et 7.4
18.4 Informations financières pro-forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	8.5
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.2
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Paragraphes
19 – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1 Capital social	8.2
19.1.1. Capital social souscrit et nombre d'actions	8.1
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	8.2
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.2
19.1.5. Droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital autorisé mais non émis	N/A
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7. Historique du capital social	8.2
19.2 Acte constitutif et statuts	8.1
19.2.1. Registre et objet social	8.1
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1
19.2.3. Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
21 – DOCUMENTS DISPONIBLES	8.1

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2024 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 avril 2025 sous le numéro D.25-0225. Les comptes consolidés figurent en pages 257 à 324 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 319 à 322 de ce document ;
- le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2023 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 4 avril 2024 sous le numéro D.24-0240. Les comptes consolidés figurent en pages 273 à 346 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 340 à 344 de ce document.

Les informations figurant sur le site internet du Groupe (www.groupeseb.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel.

À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.

Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83

Crédits photos : Félix Ledru, Jean-François Deroubaix, Andreas von Einsiedel via Getty Images et Seitosei/Actifin pour adaptation graphique et traitement IA

Groupe SEB

Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully - France
Tél. : +33 (0)4 72 18 18 18

www.groupeseb.com