



# Assemblée Générale 2026

Paris, 12 mai 2026



Webcast en cliquant sur ce [lien](#) ou sur [groupeseb.com](https://www.groupeseb.com)

# Introduction

- 01 Résultats financiers et perspectives
- 02 Plan Rebond
- 03 Innovation et activation
- 04 Ambition RSE 2030
- 05 Capital, dividende et gouvernance
- 06 Informations préalables au vote des résolutions
- 07 Rapports des commissaires aux comptes
- 08 Questions / réponses
- 09 Vote des résolutions

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026 MIXTE SEB S.A.



# 01

## Résultats financiers et perspectives



# 01.1

## Résultats financiers 2025



# Résultat en repli en 2025

## Lancement du plan Rebond



- > **Légère croissance organique des ventes**
- > **Résultat en repli en 2025 :**
  - Croissance des ventes sur de nombreuses catégories
  - E-commerce et DTC dynamiques
  - Mais fortes perturbations conjoncturelles
  - Et accélération de la transformation de l'environnement
- > **Plan Rebond lancé en 2026 :** retour visé à la trajectoire de croissance rentable

# Chiffres clés 2025

Chiffre d'affaires

**8 169 M€**

8 266 M€ en 2024

+ **0,3 %** à tpcp

ROPA

**601 M€**

802 M€ en 2024

- **201 M€** vs 2024

MOP

**7,4 %**

vs **9,7 %** en 2024

Résultat net Part du Groupe

**245 M€**

**232 M€** en 2024\*

Dette financière nette

**2 342 M€**

+ **226 M€** vs fin 2024\*\*

Dividende

**2,80 €**

**Stable** vs 2024

Proposé à l'Assemblée  
Générale

# Professionnel

## Stabilisation au S2

Exercice 2025

**995 M€**

**+ 2,1%**

**- 5,9%** à tpc



**Au S1**, baisse des ventes sur une base de comparaison élevée

**Stabilisation de la croissance organique au S2 :**

- > Bonne dynamique de livraisons de machines en Allemagne et en Chine
- > Croissance à 2 chiffres en Europe de l'Est et au Moyen-Orient
- > Mais attentisme des clients aux Etats-Unis

**Intégration de La Brigade de Buyer**

# Grand Public

## Performances hétérogènes, ventes en progression modérée

Exercice 2025

**7 175 M€**

**-1,6 %**

**+1,1 % à tcpc**



### Par géographie :

- > **EMEA + 2,0 %** : 11 marchés en hausse > 5%, contreperformance en Allemagne
- > **Asie + 2,7 %** : retour à la croissance annuelle, particulièrement en Chine
- > **Amériques - 4,9 %** : normalisation en Amérique du Nord en fin d'année

### Par ligne de produits :

- > Bonne dynamique en articles culinaires, entretien des sols et soin du linge
- > Légère décroissance en électrique culinaire

**Ventes en ligne : progression organique d'environ 10 %**

# ROPA 2025 en retrait

2025

T4

Résultat  
Opérationnel  
d'Activité

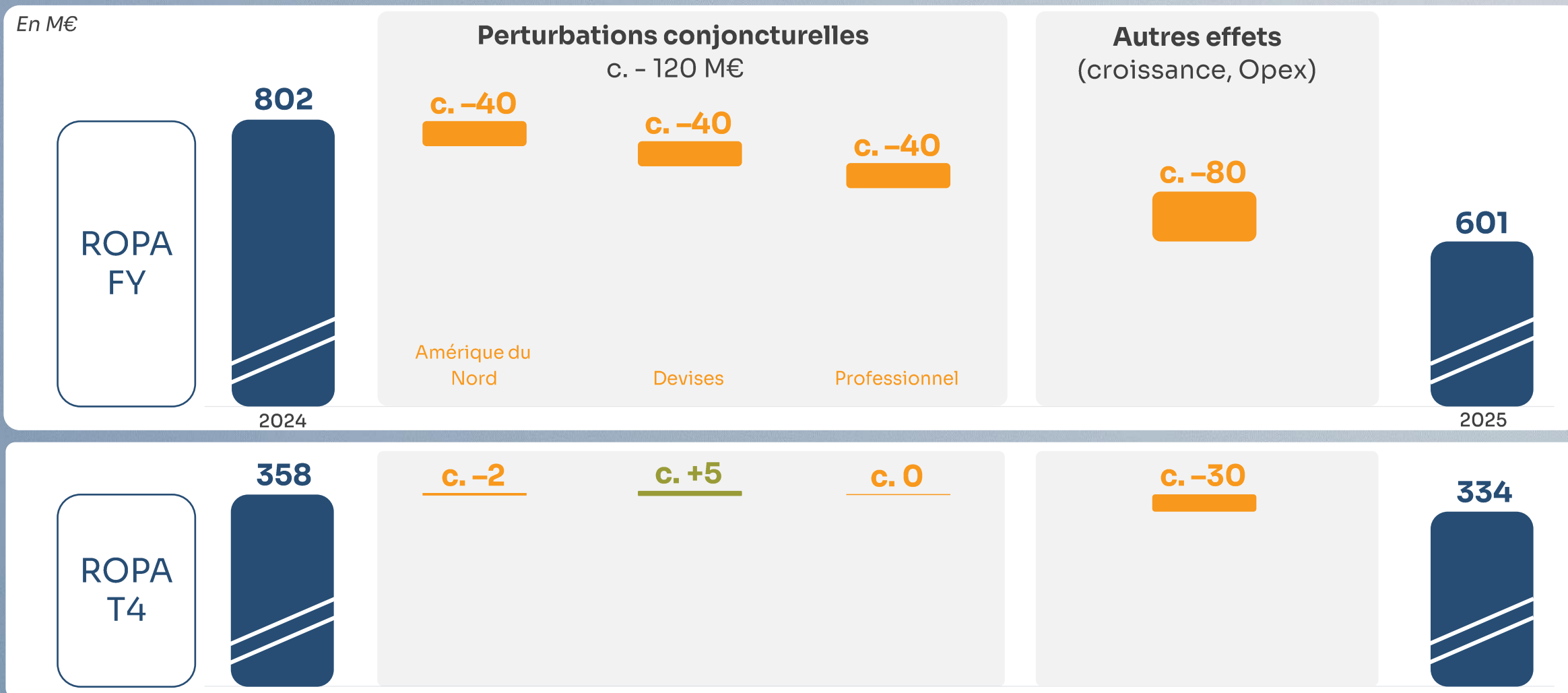
**601 M€****- 25,0 % vs 2024****334 M€****- 6,7 % vs 2024**

Marge opérationnelle

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

# Perturbations conjoncturelles s'estompant au T4

En M€



# Structure financière solide

## Chiffres clés 2025

Dettes financières nettes

**2 342 M€**

2 152 M€ hors amende ADLC

Génération de  
cash-flow libre

**+ 124 M€**

S1 : - 213 M€  
S2 : + 337 M€

Dividendes

**- 207 M€**

Acquisitions

**- 121 M€**

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

# 01.2

## Résultats financiers T1 et perspectives 2026



# Chiffres clés T1 2026

Chiffre d'affaires

**1 885 M€**

+ 2,7 % à tcpc vs T1-25

ROPA

**72 M€**

+ 42 % vs T1-25

MOP

**3,8 %**

+ 1,2 pts vs T1-25

# Ventes et ROPA en progression au T1



- > Chiffre d'affaires T1 en **progression organique de 2,7%**
- > **Environnement macroéconomique et géopolitique** demeurant incertain et dégradé
- > **Croissance** dans toutes les activités et les régions
- > **ROPA en progression** de 42 % à 72 M€
- > Lancement opérationnel du **plan Rebond** en ligne avec le calendrier annoncé

# Ventes T1 2026

## Croissance dans toutes les activités et régions



**PROFESSIONNEL**

**+ 1,1 %**



**EMEA**

**+ 2,5 %**



**ASIE**

**+ 2,2 %**



**AMERIQUES**

**+ 6,7 %**

Grand Public + 2,9 %

# Professionnel

## Activité en légère progression organique

T1 2026

**231 M€**

- 1,4 %

+ 1,1 % à tcpc



**Activité en progression organique de 1 %, dans la continuité du T4 2025**

**Attentisme** persistant des clients

**Poursuite de la dynamique commerciale**

- > Chine : Luckin Coffee, chaînes de thé
- > Amérique du Nord : nouveaux clients (e.g. Scooter's)
- > Europe : tirée en particulier par les services

**Nouveaux relais de croissance**

- > Ouverture de notre hub chinois à Shaoxing
- > Bon accueil des nouveaux modèles Peak et Elevation (petites entreprises et bureaux)

# Grand Public

## Croissance organique équilibrée entre les régions

### EMEA + 2,5 %

#### Europe occidentale

- > Croissance tirée par la France
- > Allemagne en retrait

#### Autres pays EMEA

- > Base de comparaison exigeante en Europe de l'Est
- > Fortes perturbations au Moyen-Orient

### ASIE + 2,2 %

#### Chine

- > Maintien du rythme de croissance

#### Autres pays d'Asie

- > Portés par le Japon et l'Asie du Sud-Est

### AMERIQUE + 6,7 %

#### Amérique du Nord

- > Gains de parts de marché

#### Amérique du Sud

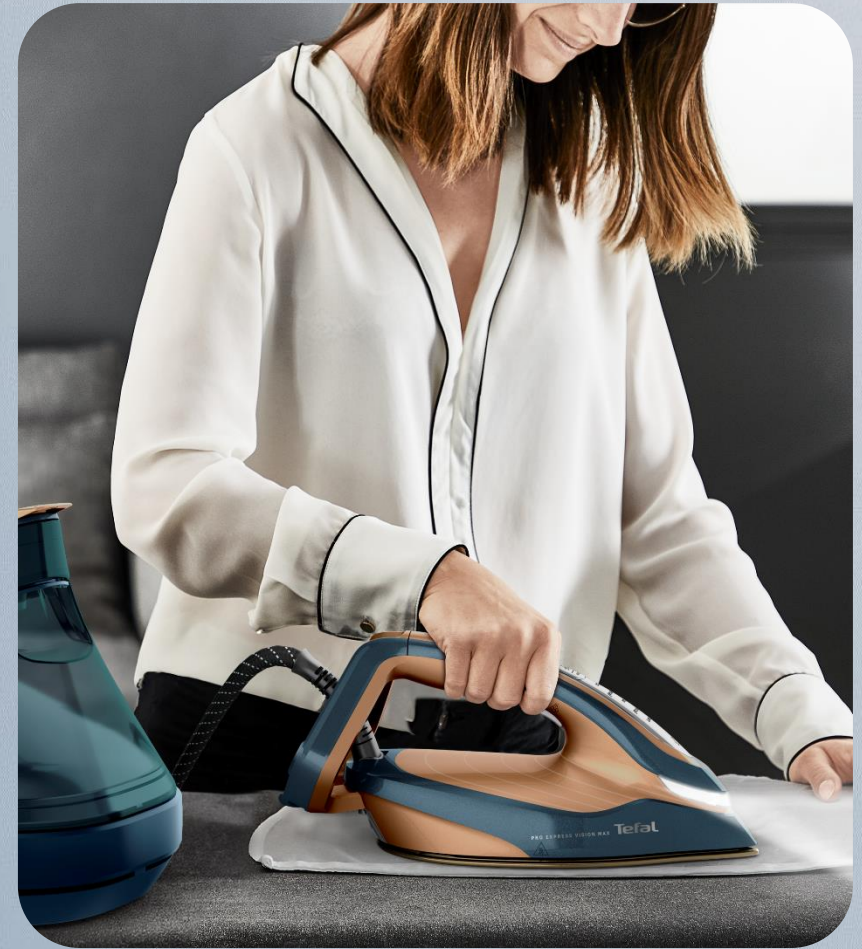
- > Base de comparaison plus favorable

# Perspectives 2026

**Environnement** macroéconomique et géopolitique incertain et dégradé

**Confirmation de la croissance du ROPA en 2026** et d'une génération de cash-flow libre plus normative

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



# 02

## Plan Rebond



# Rappel – Une ambition moyen terme au service d’une mission

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

**Grand Public**

**Professionnel**

**RENFORCER NOS POSITIONS  
DE LEADERSHIP**

**DEVENIR UN ACTEUR  
DE REFERENCE MONDIAL**

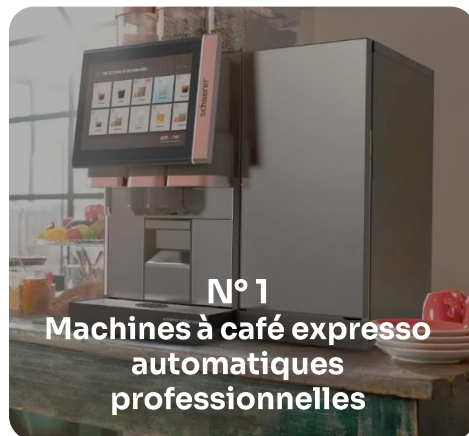
# Nos facteurs clés de succès

## Des positions de leader et marques fortes

### Des positions de leader mondial

75%

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



### Des marques fortes

80% des ventes Grand Public 2025

Tefal

SUPOR

Moulinex

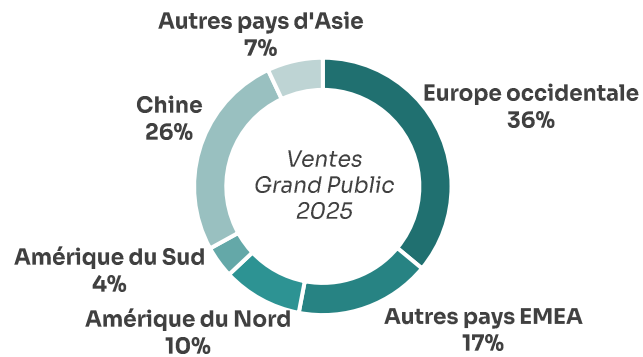
WMF

ROWENTA

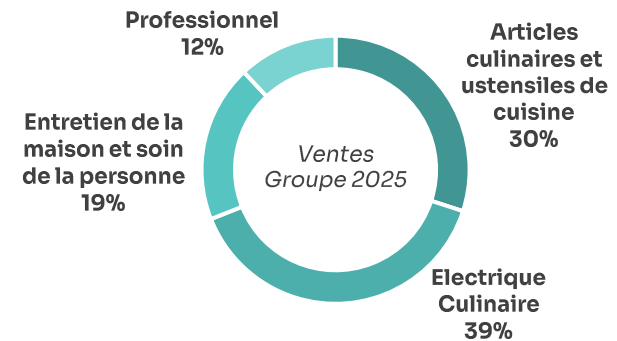
# Nos facteurs clés de succès

## Un modèle « multi » en Grand Public et en Professionnel

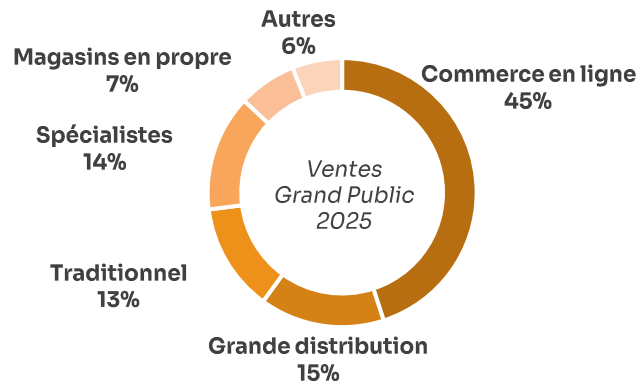
### Présence mondiale



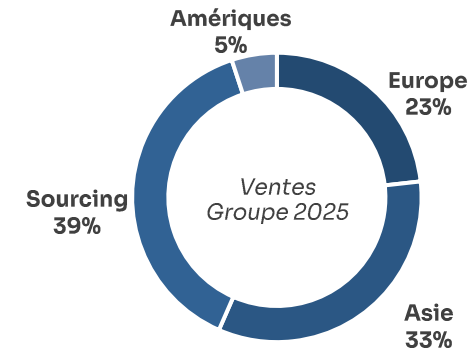
### Large portefeuille produits



### Excellence omnicanale



### Empreinte industrielle diversifiée



# Accélération de la transformation de notre environnement

## Accélération de l'innovation

Cadence des lancements  
Viralité des produits  
Du produit à l'expérience client  
Priorité aux réseaux sociaux

## Transformation des relations marques - consommateurs

Communautés  
Influenceurs, contenus générés par les utilisateurs  
Notes & Avis  
Data en temps réel

## Mutation de l'accès au marché

Ventes en ligne  
Ventes directes  
Réseaux sociaux marchands  
Omnicanalité

## Importance croissante de la durabilité

Réparabilité et durée de vie  
Efficacité énergétique  
Reconditionnement, seconde vie

**Enjeu de vitesse, pratiques marketing et moyens investis**

# Plan Rebond

## Renouer avec notre trajectoire de croissance rentable

### Réinventer notre modèle de croissance

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

**Systematiser** nos nouvelles pratiques marketing et e-commerce

**Accélérer** sur les segments les plus porteurs

### Restaurer notre profitabilité

**Simplifier** nos organisations et modes opératoires

**Accroître** notre efficacité industrielle et achats

**Réduire** nos frais de structure

### Renforcer l'engagement de nos parties prenantes

**Nourrir** la connexion et l'implication de nos consommateurs

**Développer** des innovations porteuses de sens et marques inspirantes

**Nos collaborateurs** au centre de cette transformation

**Leviers transversaux : IA, data & simplification**

# Plan Rebond

Une initiative globale qui embarque l'ensemble du Groupe et structure la feuille de route IA



Un scan à **360°**  
(toutes fonctions, BUs Pro  
& Consumer, et Marchés)



**140+**  
Ateliers menés  
sur le 1<sup>er</sup> semestre



**800+**  
Cas d'usage identifiés

Une démarche ambitieuse à la hauteur de l'enjeu : **soutenir** la croissance, **maximiser** l'excellence opérationnelle en se reposant sur un **socle technologique robuste** au service des collaborateurs

Un **cadencement intense** sur le 1<sup>er</sup> semestre et des poches de création de valeur identifiées pour **l'ensemble des métiers** du Groupe

# Plan Rebond

## 200 M€ d'économies annuelles récurrentes à horizon 2027

c. 200 M€



Economies annuelles récurrentes visées

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

# Ambition moyen terme confirmée

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

Renouer avec notre **trajectoire historique** en visant :

- > **une croissance organique** annuelle des ventes de **5 %**
- > et une **marge opérationnelle de 10 %**,  
pour ensuite tendre **vers 11 %**



# 03

## Innovation et activation



# 03.1

**Un pipeline  
d'innovation riche,  
déployé dans de  
multiples marchés**



# Grand Public : succès des lancements 2025 en EMEA

## Nouvelles catégories et nouveaux usages

### Nouvelles catégories

#### Aspirateurs-laveurs

100 M€ de ventes  
en année 1

Position #2 en année 1

#### Détacheurs textiles

25 M€ de ventes  
en année 1

Position #2 en année 1

### Nouveaux usages

#### Défroisseurs

90 M€ de ventes  
Croissance à 2 chiffres

Renforcement position #1

# Grand Public : succès des lancements 2025 en EMEA

## Relance d'une catégorie historique avec Cookeo Infinity

**2012 – 2024**  
Succès de la saga **Cookeo**



**5M de produits vendus**

**Q4-2025**  
Relance de la catégorie



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

# Grand Public : succès des lancements 2025 en EMEA

## Articles culinaires : leadership multi-matériaux / revêtements



# Grand Public : intensification des déploiements en 2026

## Nouvelles innovations prometteuses



X-Clean



Aerosteam



Wok Titanium  
Supor



Cookeo  
Infinity



Pizza Pronto



Coffee Crush

# Professionnel

## Lancement du hub Café Professionnel en Chine

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

Etape-clé dans le développement stratégique des boissons professionnelles



# Professionnel 1<sup>ers</sup> modèles conçus et fabriqués à Shaoxing

**WMF Elevation 10**

**50 tasses par jour**



**WMF Peak 50**

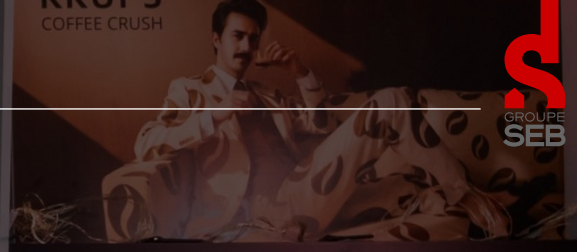
**80 tasses par jour**



**Expansion significative de nos capacités sur le segment petites entreprises et bureaux**

03.2

# Une politique d'activation repensée



# Grand Public

## Une activation repensée : Coffee Crush



« L'intensité du grain, format mini »

### Pré-lancement

- > Phase de pré-lancement : 2 mois
- > Co-création de contenus avec des influenceurs - *Crush Crew*



### Lancement & Amplification

- > Soirée de lancement en France fin mars 2026 : **75 influenceurs avec un reach > 20M**
- > Depuis le lancement : **> 5M de vues** sur les contenus générés
- > Déploiement international rapide : **50+ marchés en 2026**

# Grand Public

## Une activation repensée : SEB Fashion Domestic Show

### INFLUENCE & CONTENUS



### COLLECTIONS & IMMERSION



### DEFILE DIGITAL & MISE EN SCENE



# Grand Public

## Supor : à l'avant-garde des mutations du e-commerce



### Réseaux sociaux marchands

Essor très rapide en Chine

- > **25 % des ventes en ligne de Supor**
- > **Leadership en Chine**, notamment sur **Douyin (TikTok)**

### Commerce instantané

Développement déjà amorcé par Supor

- > Canal en **forte croissance en 2025**
- > **Supor marque #1**

Développement **hors de Chine** :

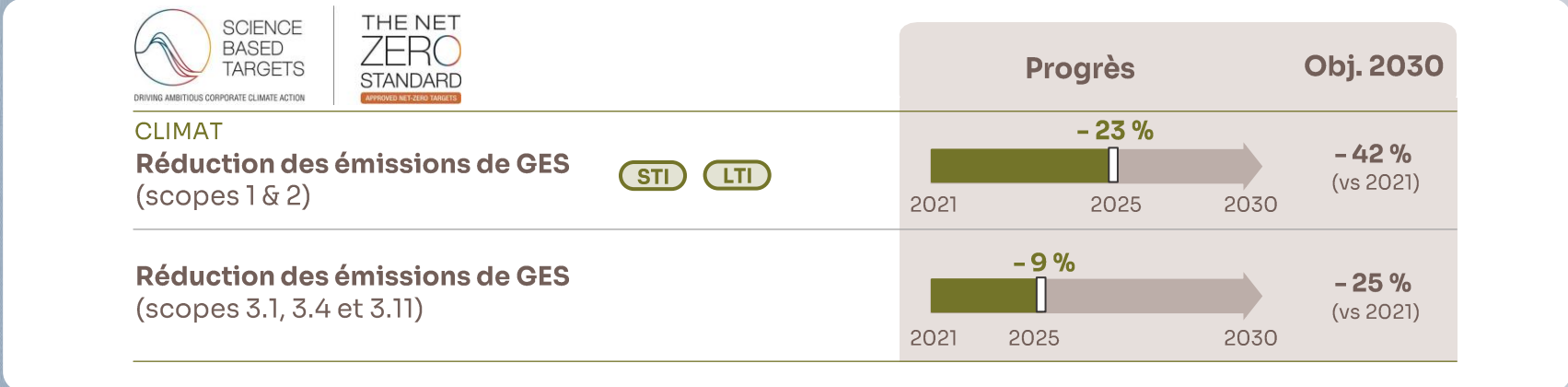
- > Ouverture de **13 TikTok shops en 2025**

04

# Ambition RSE 2030



# Des avancées majeures en 2025



STI Inclus dans la rémunération variable annuelle LTI Inclus dans la rémunération variable pluriannuelle

### Réduction de l’empreinte de nos usines

Shaoxing

Til-Châtel

### Réduction de l’empreinte de nos produits

Cuiseur à riz

Grille-pain Subito

# Des avancées majeures en 2025

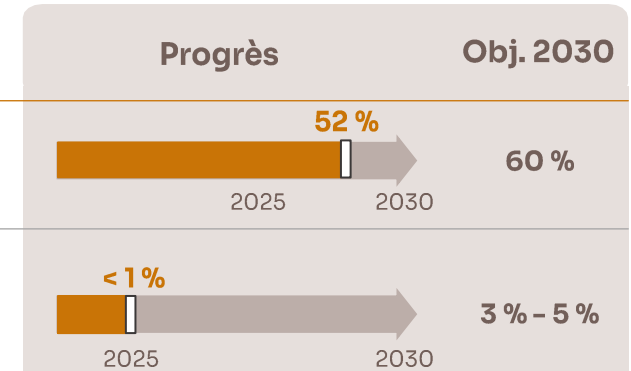


**Agir en leader  
pour l'économie  
circulaire**

**ÉCOCONCEPTION**  
**Matériaux recyclés**  
(% du poids, achats directs)

LTI

**MODÈLE D'AFFAIRES CIRCULAIRE**  
**Ventes de produits reconditionnés**  
(% des ventes en Petit Électroménager)



LTI

Inclus dans la rémunération variable pluriannuelle

## Intégration de matériaux recyclés



Gamme Renew



WMF 1500 S+

## Initiatives pionnières en économie circulaire



Collecte de poêles



Seconde main

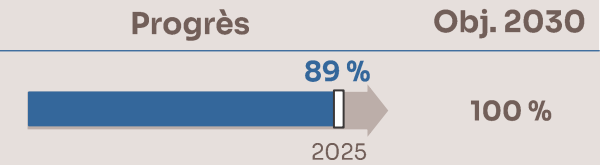
# Des avancées majeures en 2025



Agir pour tous

## FOURNISSEURS

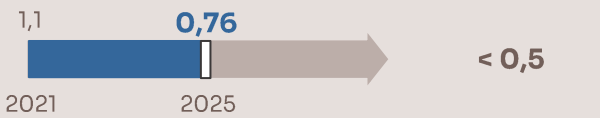
**Charte des achats responsables**  
(% du poids, achats directs)



## COLLABORATEURS

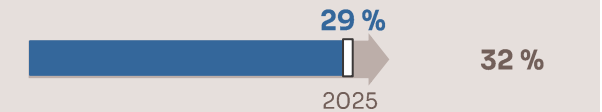
**Sécurité au travail**  
(accidents du travail, LTIR)

STI



**Diversité**  
(% de femmes aux postes de direction)

LTI



STI

Inclus dans la rémunération variable annuelle

LTI

Inclus dans la rémunération variable pluriannuelle

## Un environnement de travail sécurisé



100% de nos sites certifiés










## Un engagement de nos fournisseurs stratégiques

500 fournisseurs stratégiques  
~ 80 % de l’empreinte carbone amont

# Une performance ESG reconnue et en amélioration

## Standards ESG internationaux

## Agences de notation extra-financière

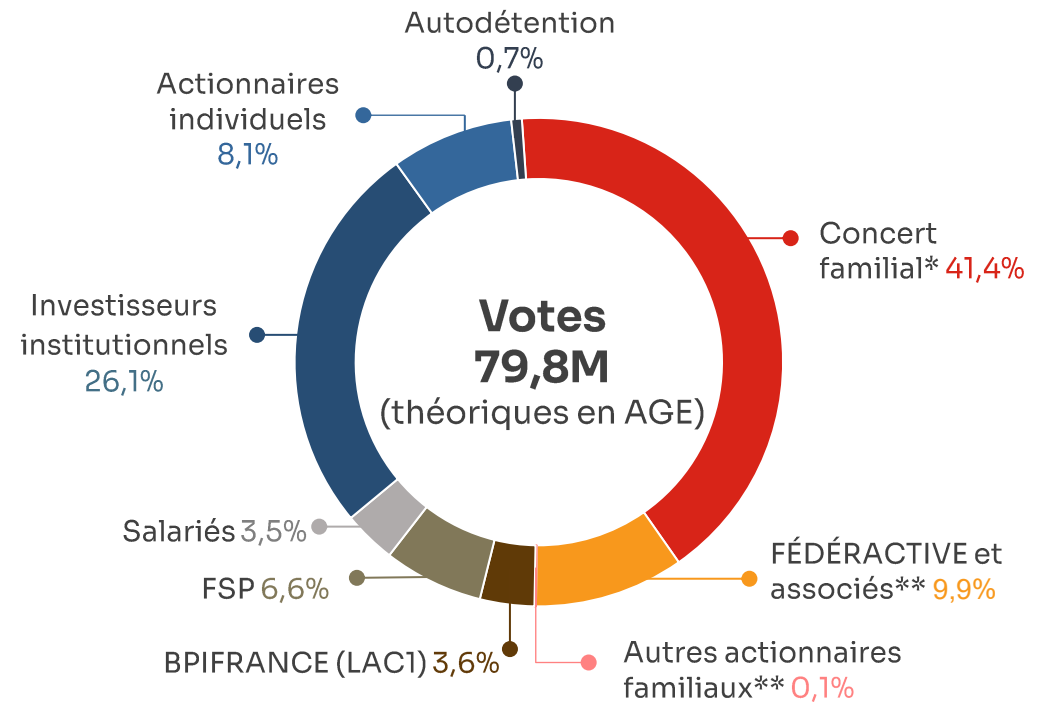
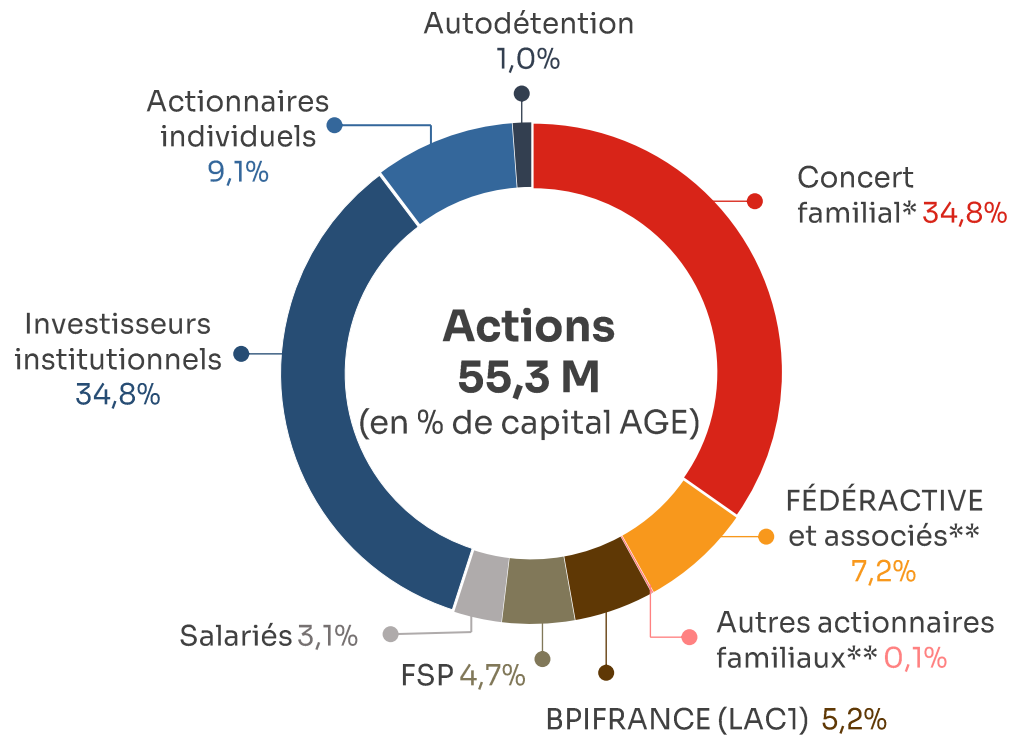
 <p>CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION</p>	 <p>GOLD   Top 5% ecovadis Sustainability Rating MAY 2025</p>	 <p>S&amp;P Global</p>	 <p>SUSTAINALYTICS a Morningstar company</p>	 <p>MSCI ESG RATINGS A</p>	 <p>ISS ESG</p>	 <p>EthiFinance ESG ratings</p>
<p>Climate change A-</p> <p>Water A-</p> <p><b>NEW</b></p>	<p>82/100 Gold Top 5%</p> 	<p>51/100</p> 	<p>Low risk 18.3</p> 	<p>A</p> 	<p>B- Prime (2024)</p>	<p>70/100</p> 

# 05

## Capital, dividende et gouvernance



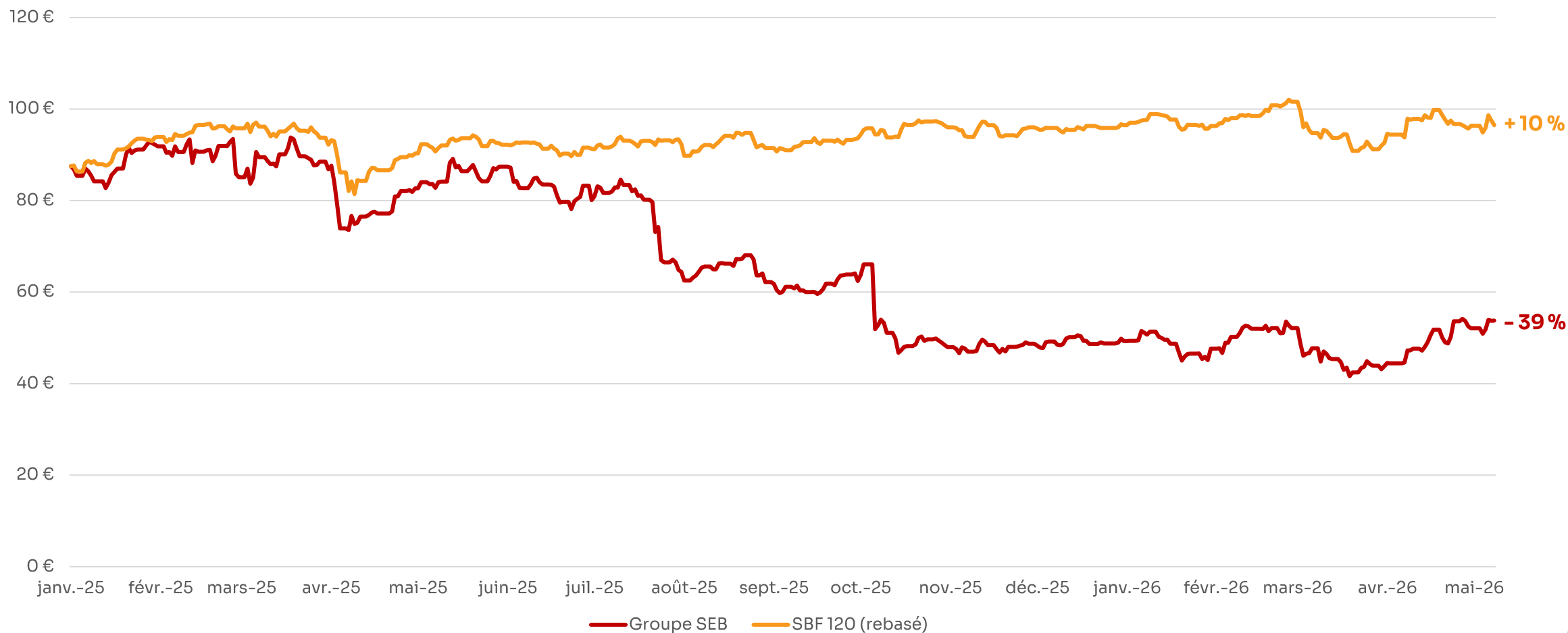
# Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2025



\* 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

# Cours de bourse de SEB depuis janvier 2025

Au 08 mai 2026 – Cours de bourse : 53,80€ / Capitalisation boursière : 2 977 M€

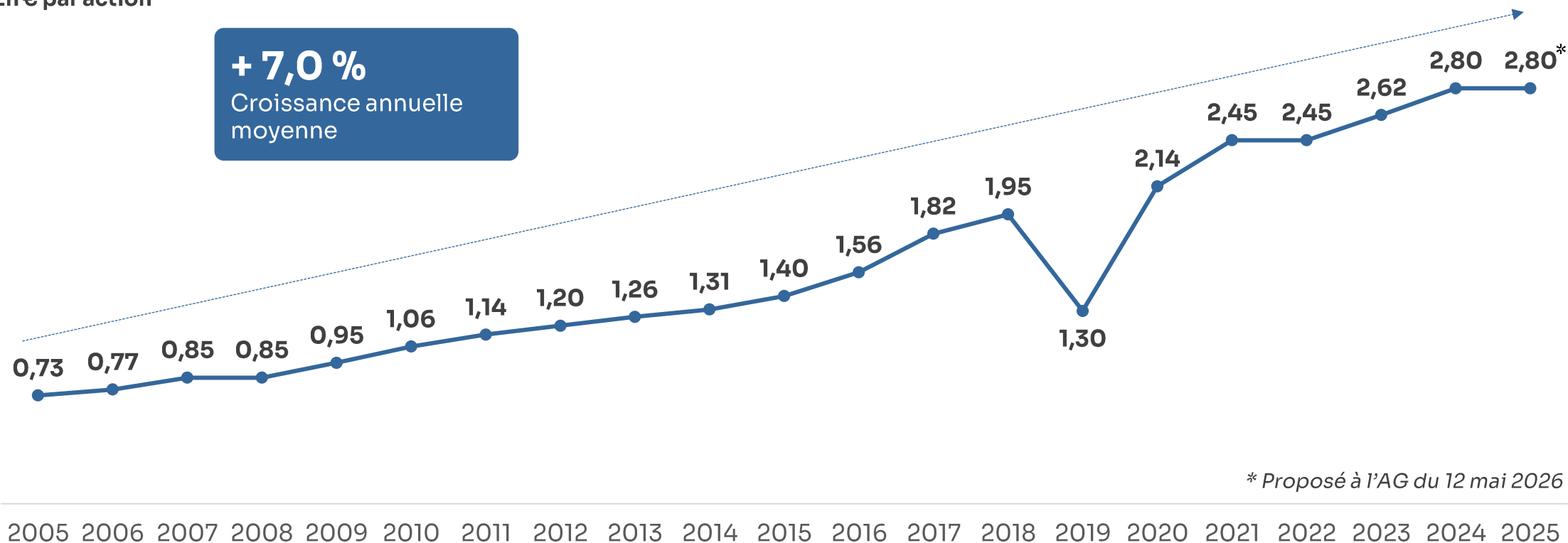


# Progression régulière du dividende sur 20 ans

En € par action

**+ 7,0 %**

Croissance annuelle  
moyenne



\* Proposé à l'AG du 12 mai 2026

# Composition du Conseil en 2025

## ADMINISTRATEURS SALARIÉS



Nora Bey



Jean-Laurent Lacas

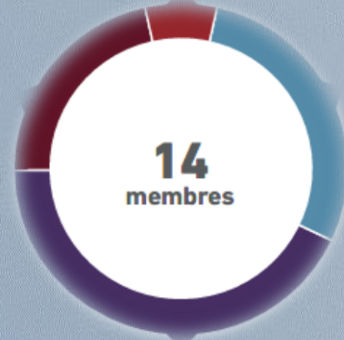


**Brigitte Forestier**  
(représentant les salariés actionnaires)

## PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Thierry de La Tour d'Artaise



## ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Jean-Pierre Duprieu



Eric Rondolat



BPIFRANCE  
Adeline Lemaire



FSP  
Catherine Pourre

## ADMINISTRATEURS FAMILIAUX



William Gairard



François Mirallié



Thierry Lescure



Aude de Vassart



GENERATION  
Caroline Chevalley



VENELLE INVESTISSEMENT  
Damarys Braida

1/3

administrateurs indépendants

50 %

de femmes \*

3 comités

8 réunions

# Composition des comités

## COMITE AUDIT ET CONFORMITE



Catherine Pourre  
Présidente



Adeline Lemaire



François Mirallié



Eric Rondolat

Taux d'indépendance
<b>75 %</b>

En 2025	
Réunions	Taux d'assiduité
<b>5</b>	<b>100 %</b>

## COMITE GOUVERNANCE ET REMUNERATIONS



Jean-Pierre Duprieu  
Président



Damarys Braid



Caroline Chevalley



Brigitte Forestier



Adeline Lemaire



Catherine Pourre

Taux d'indépendance
<b>60 %</b>

En 2025	
Réunions	Taux d'assiduité
<b>3</b>	<b>100 %</b>

## COMITE STRATEGIQUE ET RSE



Thierry de La Tour d'Artaise  
Président



William Gairard



Adeline Lemaire



Thierry Lescure



Catherine Pourre



Eric Rondolat

Taux d'indépendance
<b>50 %</b>

En 2025	
Réunions	Taux d'assiduité
<b>3</b>	<b>94 %</b>

# Un conseil d'administration au cœur de l'innovation



Déplacement du Conseil - Juin 2025  
International Product Conference (IPC)

Un conseil pleinement connecté à l'innovation  
et aux relais de croissance du Groupe

# 06

## Informations préalables au vote des résolutions



# Ordre du jour

## Résolutions ordinaires

### Résolutions « classiques »

- Approbation des comptes (1&2)
- Fixation du dividende (3)
- Rachat d'actions (13)

### Gouvernance (4 à 6)

- Renouvellement de BPI France Investissement
- Nomination de M. William Gairard
- Nomination de M. Thierry Lescure

### Rémunérations (7 à 12)

- 3 résolutions relatives aux rémunérations des mandataires sociaux (ex post)
- 3 résolutions relatives au vote de la politique de rémunérations (ex ante)

## Résolutions ordinaires non-agréées par le Conseil (déposées par Fédéractive)

### Résolution alternative

Résolution A – Fixation du dividende

Résolution B – Fixation de la rémunération annuelle des administrateurs

## Résolutions extraordinaires

### Délégations et autorisations financières

Résolutions 14 à 20

### Actionnariat Salarié

- Attribution d'actions de performance (21)
- Augmentations de capital réservées aux salariés (22)

Statuts (23)

Formalités légales (24)

# Renouvellements

4 ans

BPIFrance Investissement  
Représenté par Mme Adeline Lemaire



1ère nomination : 2022

- > Expertise financière
- > Gouvernance
- > Expérience reconnue en matière de développement durable

## Echelonnement des mandats

4 ans

William Gairard



1ère nomination : 2015

- > Expertise financière
- > Compétences en matière de RSE
- > Connaissance approfondie du Groupe

3 ans

Thierry Lescure



1ère nomination : 2019

- > Expertise financière
- > Gouvernance
- > Technologies

# Rémunération 2025 du Président du Conseil d'administration (ex post)

Éléments de la rémunération (K euros)	2024	2025
Rémunération fixe	750	750
Rémunération variable	N/A	N/A
Rémunération long terme soumise à critères de performance	N/A	N/A
Rémunération attribuée en tant qu'administrateur	55	55
Avantages en nature (voiture de fonction)	9	9

# Rémunération 2025 du Directeur Général (ex post)

Rémunération Annuelle (en K euros)		
Éléments de la rémunération	2024	2025
Part fixe attribuée	900	900
Variable dû au titre de l'exercice	1 044	322
Avantages en nature	61	63
Total attribué	2 005	1 285

Rémunération long terme		
Nombre	2024	2025
Actions de performance	13 000	13 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Acquisition conditionnée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs (CA et ROPA pour 80% et RSE pour 20%) mesurés sur la période d'acquisition de 3 ans</li> <li>&gt; Obligation de conservation correspondant à deux années de rémunération (fixe et bonus cible)</li> <li>&gt; Engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture</li> </ul>		

# Rémunération 2025 du Directeur Général (ex post)

<b>Fixe</b>	<b>900 000 €</b>			<b>900 000€</b>				
<b>Variable annuel</b>		<b>Pondération</b>	<b>Taux d'atteinte</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Cible</b></td> <td><b>900 000€</b></td> </tr> <tr> <td>Taux de versement</td> <td>35,8%</td> </tr> </table>	<b>Cible</b>	<b>900 000€</b>	Taux de versement	35,8%
	<b>Cible</b>	<b>900 000€</b>						
	Taux de versement	35,8%						
	<b>Critères Quantitatifs</b>		<b>75%</b>					
	<b>Critères financiers CA/ROPA</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>					
	Performance énergétique	2,5%	0%					
	Réduction émissions CO2	2,5%	140%					
	Politique sécurité	5%	78%					
Ethique et conformité	5%	117,5%						
<b>Critères RSE</b>		<b>15%</b>	<b>88,5%</b>					
<b>Critères qualitatifs</b>		<b>25%</b>						
Performance individuelle	15%	<b>90%</b>						
Performance collective Comex	10%							
<b>Long terme</b>	<b>13 000 actions de performance</b>			<b>1 013 090€*</b>				

**A noter** ➔ **Acquisition définitive du Plan actions de performance 2022 à hauteur de 74,7%**

\* Les actions de performance attribuées en 2025 ont été valorisées à 77,93€ l'action conformément à la norme IFRS2

# Politique de rémunération 2026 du Président du Conseil d'administration (ex ante)

Éléments de la rémunération 2026	En K euros
Rémunération fixe	750
Rémunération variable annuelle	N/A
Actions de performance	N/A
Rémunération en qualité d'administrateur	80
Avantages en nature	Voiture de fonction

# Politique de rémunération 2026 du Directeur Général (ex ante)

## Structure de la rémunération variable annuelle

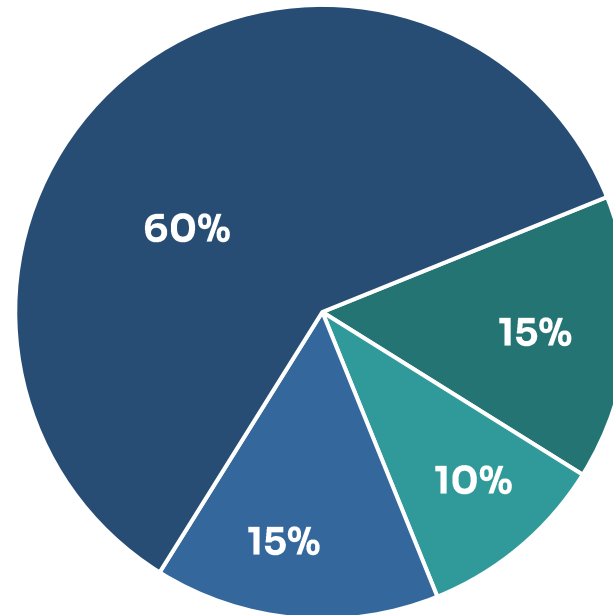
### Critères quantitatifs (75 %)

#### Critères financiers (60 %)

- Objectifs de Chiffre d'affaires
- Objectifs de Résultat Opérationnel d'Activité

#### Critères RSE (15 %)

- Réduction Emission CO2 (5 %)
- Politique RH / Sécurité (5 %)
- Ethique et conformité (5 %)



### Critères qualitatifs (25 %)

- Performance individuelle 15 %
- Performance collective du COMEX 10 %

# Politique de rémunération 2026 du Directeur Général (ex ante)

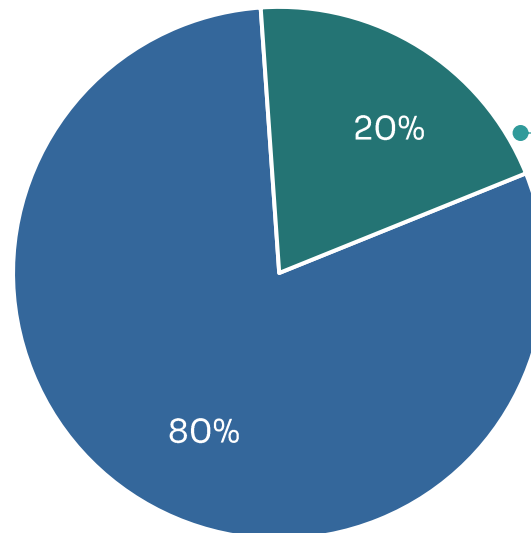
## Rémunération long terme

**13 000 actions**

attribuées au titre du Plan d'actions de performance 2026 à échéance 2028

### Critères financiers (80 %)

- > Objectifs de Chiffre d'affaires et de ROPA



### Critères RSE (20 %)

- > **Agir Pour Tous** : pourcentage de femmes à des postes clés (5 %)
- > **Agir Pour la Planète** : réduction des émissions de CO2 scopes 1 et 2 (5 %)
- > **Agir en Leader de l'Économie Circulaire** : augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (10 %)

# Politique de rémunération 2026 du Directeur Général (ex ante)

Éléments de la rémunération 2026	En K euros
Rémunération fixe	900
Rémunération variable (calculée sur la performance annuelle)	Cible à 100 % Plafond à 150 % de la rémunération fixe
Actions de performance	13 000 actions
Avantages en nature	Voiture de fonction Assurance décès individuelle Assurance chômage

Engagements long terme
Indemnité de départ
Engagement de retraite
Régime de prévoyance et frais de santé Assurance vie individuelle
Indemnité de non-concurrence

# Politique de rémunération 2026 des administrateurs

## PRINCIPES

- > Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil, sur proposition du Comité Gouvernance et Rémunérations
- > L'enveloppe globale autorisée par l'Assemblée Générale 2025 s'élève à 1 100 K€.

## STRUCTURE

La répartition de l'enveloppe se répartirait comme suit :

Fonction	Part fixe (40%)	Part variable (60%)	Total (assiduité 100%)
Administrateur	16 K€	24 K€	40 K€
Membre de Comité (en supplément)	8 K€	12 K€	20 K€
Président de Comité (en supplément)	16 K€	24 K€	40 K€

# Délégations et autorisations financières

Délégations	Durée	Plafond
Annulation par la Société de ses propres actions 14 <sup>ème</sup> résolution	26 mois	10% du capital
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription 15 <sup>ème</sup> résolution	26 mois	Actions : 5,5 millions € de nominal (10% du capital)
		Titres de créances : 1 500 millions €
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (offres au public et placement privé) 16 <sup>ème</sup> et 17 <sup>ème</sup> résolutions	26 mois	Actions : 5,5 millions € de nominal (10% du capital)
		Titres de créances : 1 500 millions €
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (apport en nature) 18 <sup>ème</sup> résolution	26 mois	Actions : 2,75 millions € de nominal (5% du capital)
		Titres de créances : 1 500 millions €
Limitation globale des autorisations 19 <sup>ème</sup> résolution	26 mois	Plafond global de 11 millions € (20% du capital) pour les résolutions 15 à 18
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport 20 <sup>ème</sup> résolution	26 mois	11 millions € de nominal (20% du capital)

# Modification statutaire proposée

## Modification statutaire – Mise en conformité réglementaire

- Mise en conformité avec la directive européenne « **Women on Boards** » (ordonnance du 15 octobre 2024)
- Extension des règles d'équilibre femmes / hommes aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires
- Ajustement de l'article 16 des statuts pour intégrer ces évolutions et clarifier les dispositions existantes

# 07

## Rapports des commissaires aux comptes



# Sommaire

- Rapport sur les comptes annuels
- Rapport sur les comptes consolidés
- Rapport spécial sur les conventions réglementées
- Rapport sur les opérations liées au capital
- Rapport sur les informations en matière de durabilité

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

## Exercice clos le 31 décembre 2025

Document d'Enregistrement Universel : pages 356 à 358

### Résolution n°1

- **Certification des comptes sans réserve**

- 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

- **Observation**

- Sans remettre en cause l'opinion, 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

- **Points clés de l'audit**

- Evaluation des titres de participation

- **Aucune observation sur le rapport de gestion, les autres documents sur la situation financière et le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise**

- **Format de présentation des comptes annuels**

- 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

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés Exercice clos le 31 décembre 2025

Document d'Enregistrement Universel : pages 331 à 334

## Résolution n°2

- **Certification des comptes sans réserve, ni observation**
  - 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
- **Points clés de l'audit**
  - Evaluation de la valeur recouvrable des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie
  - Evaluation et comptabilisation des provisions pour ristournes différées
- **Aucune observation sur le rapport de gestion du Groupe**
- **Format de présentation des comptes consolidés (y compris le balisage de ces comptes)**
  - 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

# Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

## Exercice clos le 31 décembre 2025

Document d'Enregistrement Universel : page 391

- **Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale**
  - Absence de convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé
- **Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale**
  - Absence de convention approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

# Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations de capital Délégation ou autorisations à donner au Conseil d'administration

## Résolutions n°15 à 19

### • **Objet du rapport**

- 15<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions : délégation de compétence pour une durée de 26 mois et selon un plafond défini à la 19<sup>ème</sup> résolution afin de réaliser l'émission d'actions et diverses valeurs mobilières :
  - avec maintien du droit préférentiel de souscription (15<sup>ème</sup> résolution)
  - avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre public autres que celles visées à l'article L. 411-2 1<sup>o</sup> du code monétaire et financier (16<sup>ème</sup> résolution) ou par voie d'offres visées à l'article L.411-2 du code monétaire et financier (17<sup>ème</sup> résolution)
- 18<sup>ème</sup> résolution : délégation de pouvoirs pour une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis avec suppression du droit préférentiel de souscription
- Les montants des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées par les 15<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> résolutions ne pourront dépasser des plafonds fixés par la 19<sup>ème</sup> résolution

### • **Vérifications spécifiques**

- 15<sup>ème</sup> à 18<sup>ème</sup> résolutions
  - Pas d'avis sur les conditions des délégations au titre des 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions
  - Pas d'avis sur les modalités de détermination des prix d'émission des titres (15<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions) ni sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription (16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions)
  - Le cas échéant, établissement d'un rapport complémentaire lors de l'utilisation de ces délégations

# Rapport des commissaires aux comptes sur les opérations de capital Délégation ou autorisations à donner au Conseil d'administration

## Résolutions n°14, 21 et 22

### • **Objet des rapports**

- 14<sup>ème</sup> résolution : délégation de pouvoir pour une durée de 26 mois pour annuler dans la limite de 10% de son capital par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat des actions propres
- 21<sup>ème</sup> résolution : autorisation pour une durée de 14 mois d'attribution d'actions gratuites existantes au profit des membre du personnel salarié et/ou dirigeants
- 22<sup>ème</sup> résolution : délégation de compétence d'une durée de 26 mois pour décider l'émission d'actions ordinaires et/ou diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

### • **Vérifications spécifiques**

- 14<sup>ème</sup> résolution : pas d'observation sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée
- 21<sup>ème</sup> résolution : pas d'observation sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration
- 22<sup>ème</sup> résolution : pas d'observation sur les modalités de détermination du prix d'émission et pas d'avis sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription : le cas échéant, établissement d'un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation

# Rapport des commissaires aux comptes sur la 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.

Document d'Enregistrement Universel : pages 242 à 245

## Expression d' une assurance limitée, portant sur

### 1. La conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées

- 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.
- Absence d'observation portée à votre attention
- Les éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière concerne les informations relatives à la manière dont la société SEB S.A. met à jour son analyse de DMA

# Rapport des commissaires aux comptes sur la 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.

Document d'Enregistrement Universel : pages 242 à 245

## 2. La conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

- 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'Etat de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS
- Observations : nous attirons votre attention sur
  - 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 précisés 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 précisés en section 4.2.4.4 « Indicateurs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-4], [E5-5], [E5-6] ».
- Les éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière portent sur les informations fournies en application des normes environnementales ESRS E1 à E5

# Rapport des commissaires aux comptes sur la 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.

Document d'Enregistrement Universel : pages 242 à 245

## 3. Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

- 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.
- Absence d'observation portée à votre attention
- Les éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière portent sur le caractère éligible des activités

# 08

## Questions / Réponses



09

# Vote des résolutions



# Résolutions ordinaires



# A titre ordinaire

## 1<sup>ÈRE</sup> RÉSOLUTION

**Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 127 161 182 euros**

# A titre ordinaire

## 2<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 244 618 014 euros**

# A titre ordinaire

## 3<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et proposition de fixation du dividende ordinaire à 2,80 euros par action**

# A titre ordinaire

## 4<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**Renouvellement du mandat de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représenté par Mme Adeline Lemaire, en qualité d'administratrice, pour 4 ans**

# A titre ordinaire

## 5<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**Nomination de M. William Gairard, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs pour 4 ans**

# A titre ordinaire

## 6<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Nomination de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur, à la suite de sa démission pour favoriser l'échelonnement des mandats des administrateurs pour 3 ans**

# A titre ordinaire

## 7<sup>ÈME</sup> 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**

# A titre ordinaire

## 8<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**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**

# A titre ordinaire

## 9<sup>ÈME</sup> 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 M. Stanislas de Gramont**

# A titre ordinaire

## 10<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2026**

# A titre ordinaire

## 11<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026**

# A titre ordinaire

## 12<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2026**

# A titre ordinaire

## 13<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions**

# A titre ordinaire

## RÉSOLUTION A

NON AGREE PAR LE CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

**Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et proposition de fixation du dividende ordinaire à 1,68 euro par action**

# A titre ordinaire

## RÉSOLUTION B

NON AGREE PAR LE CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

**Fixation du montant global de la rémunération des administrateurs à 650 000 euros pour l'exercice 2026**

# Résolutions extraordinaires

# A titre extraordinaire

## 14<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la Société de ses propres actions**

# A titre extraordinaire

## 15<sup>ÈME</sup> 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**

# A titre extraordinaire

## 16<sup>ÈME</sup> 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**

# A titre extraordinaire

## 17<sup>ÈME</sup> 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. 411-2 du Code monétaire et financier**

# A titre extraordinaire

## 18<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**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**

# A titre extraordinaire

## 19<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Limitation globale des autorisations**

# A titre extraordinaire

## 20<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**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**

# A titre extraordinaire

## 21<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

**Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance**

# A titre extraordinaire

## 22<sup>ÈME</sup> 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**

# A titre extraordinaire

## 23<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**Modification de l'article 16 des statuts**

# A titre extraordinaire

## 24<sup>ÈME</sup> RÉOLUTION

**Pouvoirs pour formalités**



# Merci de votre attention

# Glossaire

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

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

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

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

## Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) est le principal indicateur de performance du Groupe SEB. Il correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels, à savoir, du coût des ventes, des frais d'innovation (R&D, marketing stratégique, design), de la publicité, de marketing opérationnel et des frais commerciaux et administratifs.

L'intéressement et la participation, ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

## Programme de fidélisation (LP)

Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer des offres promotionnelles sur une catégorie de produits aux consommateurs fidèles accumulant plusieurs passages en caisse sur une courte période.

Ces programmes promotionnels permettent aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins, et à nos consommateurs d'accéder à nos produits à des prix préférentiels.

## Scopes 1 & 2

Émissions directes de GES issues de la combustion de sources fossiles (gaz, pétrole...) lors du cycle de production (Scope 1) et indirectes de GES liées à la consommation d'électricité achetée ou produite (Scope 2)

## Scope 3

Émissions indirectes liées majoritairement aux achats de biens et services, au transport et à l'utilisation des produits

## Sell-in (ventes)

Ventes réalisées auprès de nos clients (distributeurs).

## Sell-out (reventes)

Ventes effectuées par les distributeurs aux consommateurs.

# Contacts

## Relations Analystes / Investisseurs

Groupe SEB  
Direction des Relations Investisseurs  
et de la Communication Financière

Raphaël Hoffstetter  
Guillaume Baron

[rhoffstetter@groupeseb.com](mailto:rhoffstetter@groupeseb.com)  
[gbaron@groupeseb.com](mailto:gbaron@groupeseb.com)

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

[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

## Presse

Groupe SEB  
Direction de la  
Communication Corporate

Cathy Pianon  
Marie Leroy

[presse@groupeseb.com](mailto:presse@groupeseb.com)

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

Image Sept

Caroline Simon  
Isabelle Dunoyer de Segonzac  
Clémence Vermersch

[caroline.simon@image7.fr](mailto:caroline.simon@image7.fr)  
[isegonzac@image7.fr](mailto:isegonzac@image7.fr)  
[cvermersch@image7.fr](mailto:cvermersch@image7.fr)

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

# Agenda

## Événements - 2026

**22 juillet** | après bourse

Ventes et résultats 1<sup>er</sup> semestre 2026

**22 octobre** | après bourse

Ventes et informations financières des 9 mois 2026

## AVERTISSEMENT

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

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

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

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