



RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉCRITES

I. Question de M. Jean-Pierre MARC (actionnaire individuel)

Que peut apporter l'IA au groupe SEB ? Quelles applications concrètes ?

L'intelligence artificielle représente une opportunité majeure pour le Groupe SEB, à la fois pour renforcer notre compétitivité industrielle, améliorer l'expérience consommateur et accélérer l'innovation dans l'ensemble de nos métiers.

Concrètement, l'IA trouve déjà des applications très opérationnelles dans plusieurs domaines :

- **Dans l'industrie**, elle permet d'optimiser les processus de production, d'améliorer la maintenance prédictive de nos équipements et de renforcer le contrôle qualité grâce à l'analyse automatisée de données et d'images. Cela contribue à gagner en efficacité, en fiabilité et en sobriété énergétique.
- **Dans la relation client et le marketing**, l'IA aide à mieux comprendre les usages et attentes des consommateurs, à personnaliser les services et à améliorer l'assistance apportée aux utilisateurs de nos produits et applications connectées.
- **Dans l'innovation produit**, l'IA ouvre de nouvelles perspectives pour les appareils connectés, l'assistance culinaire, la gestion intelligente de la cuisson ou encore l'optimisation de la consommation d'énergie. Certaines fonctionnalités permettent déjà d'accompagner les utilisateurs dans leurs recettes ou leurs usages quotidiens de manière plus intuitive et personnalisée.
- **Dans les fonctions internes**, l'IA constitue également un levier d'efficacité pour les équipes du Groupe : analyse de données, aide à la décision, automatisation de certaines tâches administratives ou encore accélération du développement de contenus et de services.

Le Groupe aborde néanmoins ces évolutions avec une approche responsable et pragmatique. L'IA n'a pas vocation à remplacer l'expertise humaine, mais à l'augmenter, dans le respect de nos exigences en matière de qualité, de sécurité des données et d'éthique.

II. Questions de Fédéractive

1. Rotation des cadres dirigeants

1) Quelle analyse le Comité gouvernance et rémunérations a-t-il conduite sur le niveau de rotation des équipes dirigeantes (COMEX, CDG) ? Le Conseil considère-t-il ce niveau compatible avec l'exécution

d'une stratégie à moyen terme, et comment se compare-t-il aux pratiques observées dans des groupes industriels comparables ?

La génération de cadres dirigeants qui a accompagné le développement du Groupe pendant les 25 dernières années a pour l'essentiel pris sa retraite dans les années comprises entre 2013 et 2021. La prise de fonction du Directeur Général s'est accompagnée elle aussi de la constitution d'une nouvelle équipe.

Dans le cadre de ce processus, certains profils ne se sont pas pleinement retrouvés dans la culture d'entreprise de SEB, une situation que l'on observe régulièrement dans les organisations de grande taille.

2

2) Plusieurs analyses d'intermédiaires financiers publiées à la suite des deux profit warnings de 2025 identifient des lacunes dans la création de désirabilité et dans le time-to-market comme facteurs structurels du décrochage de rentabilité : il est légitime de s'interroger sur le lien entre cette instabilité des équipes dirigeantes et ces difficultés d'exécution.

Quelles sont les causes identifiées des départs survenus sur la période ? Le Conseil a-t-il examiné si ces départs reflétaient des erreurs de recrutement, un positionnement insuffisant des packages de rémunération et d'avantages par rapport au marché, ou des désaccords sur la stratégie ou le périmètre de responsabilité des dirigeants concernés ? Ces causes ont-elles donné lieu à des mesures correctives ?

Les processus d'innovation mais surtout d'activation marketing méritent d'être adaptés à l'évolution de nos marchés et de nos consommateurs. Ils n'ont pas de lien avec la rotation de l'encadrement mais sont une adaptation nécessaire, comme d'autres avant celle-ci ont été nécessaires et surmontées au cours des 25 dernières années.

En dehors des départs en retraite et de quelques démissions pour raisons personnelles, les départs provoqués ont été préparés en parfaite transparence avec le Comité Gouvernance et Rémunérations. Comme évoqué ci-dessus, il s'agit principalement d'un manque d'adaptation à la culture du Groupe SEB.

3) Le Groupe a récemment réintégré des dirigeants ayant antérieurement quitté ses rangs. Nous demandons au Conseil d'explicitier la logique de cette démarche : s'agit-il de considérer que les causes qui avaient conduit ces personnes à quitter le Groupe ont été identifiées et corrigées depuis lors, créant ainsi des conditions d'exercice désormais différentes ? Ou bien ces réintégrations reposent-elles sur le constat que le parcours accompli par ces dirigeants en dehors du Groupe leur a permis de développer des compétences et de démontrer des performances précisément dans les domaines identifiés comme des carences structurelles, la création de désirabilité et le time-to-market ? Dans ce second cas, comment expliquer que c'est l'expérience externe, et non la trajectoire interne, qui forge les profils aujourd'hui nécessaires à l'exécution de la stratégie du Groupe.

Deux profils ayant fait une première partie de carrière réussie au sein du Groupe ont pris des responsabilités plus grandes à l'extérieur et ont manifesté un intérêt à revenir dans le Groupe pour exercer des responsabilités de premier plan. C'est un phénomène que nous trouvons normal et qui démontre l'attachement que beaucoup de nos dirigeants ont pour le Groupe.

2. Stratégie d'acquisition : où est la création de valeur ?

1) Pour chacune des acquisitions réalisées depuis 2018, le Conseil peut-il communiquer le multiple d'acquisition et la contribution effective de l'entité acquise à la performance consolidée du Groupe à l'issue de la période d'intégration ?

La stratégie d'acquisition a été largement développée à l'occasion de l'Assemblée Générale 2024 et a fait l'objet de réponses détaillées aux questions déjà posées sur ce sujet par Fédéractive. La Groupe a réalisé 12 opérations, entre 2018 et 2025.

Ces acquisitions ont eu pour objet de :

- a) consolider et enrichir le périmètre des Boissons Professionnelles et prioritairement le Café Professionnel dont SEB est le numéro 1 mondial ;
- b) bâtir un pôle Culinaire Professionnel, d'abord en Europe où les cibles sont pour la plupart de petites entreprises ;
- c) Enfin, renforcer la présence dans le secteur grand public dans des pays difficiles d'accès via des JV avec des partenaires locaux.

2) Sur quelle base le Comité d'audit valide-t-il le test de dépréciation des goodwill issus de ces acquisitions, et y a-t-il eu des dépréciations significatives non communiquées ?

A chaque clôture annuelle, le Comité Audit et Conformité revoit les tests de dépréciation des goodwill réalisés par le Management. Par ailleurs, les Commissaires aux comptes vérifient spécifiquement ce point dans le cadre de leurs travaux d'audit qui leur permet d'émettre une opinion sur les comptes.

3) Quels sont les critères financiers minimaux (seuil de rentabilité, délai de retour sur investissement, impact sur le ratio d'endettement) que le Conseil exigeait et exige désormais pour approuver toute nouvelle opération de croissance externe ?

Le Groupe ne communique pas publiquement sur des données de nature confidentielle, et/ou susceptibles si elles étaient connues, de fragiliser sa position de négociation face à des concurrents notamment, comme les critères financiers minimaux ou encore les multiples d'acquisition.

Pour mémoire le Comité Stratégique et RSE revoit en détail la politique d'acquisition du Groupe et en rend compte au Conseil régulièrement.

3. Stratégie d'innovation : des capacités R&D réelles, une exécution commerciale défailante

1) Quelle évaluation formelle le Comité gouvernance et rémunérations a-t-il conduite sur les responsabilités managériales pouvant être la cause des échecs commerciaux récents ?

La performance opérationnelle des équipes commerciales est de la compétence de la Direction Générale et de la Direction des ressources humaines du Groupe et non du Comité Gouvernance et Rémunérations.

2) Quel bilan le Conseil tire-t-il du rendement de SEB Alliance depuis 2011, au regard de ses objectifs initiaux et des capitaux engagés, et sur quelle base a-t-il décidé de maintenir ce véhicule sans en publier les résultats ?

SEB Alliance fait régulièrement l'objet de présentations et de travaux au sein du Comité Stratégique et RSE et a été au cœur du séminaire du Conseil d'administration d'octobre 2023.

Créé en 2011, SEB Alliance est le véhicule d'investissement du Groupe SEB. Il vise principalement à renforcer les capacités d'anticipation stratégique du Groupe en facilitant l'accès à des technologies émergentes, à de nouvelles expertises et à des modèles d'affaires innovants.

Fondé sur une logique d'investissement minoritaire et d'accompagnement de long terme, SEB Alliance contribue à nourrir le pipeline d'innovation du Groupe et à préparer de futurs relais de croissance, en complément des activités internes de R&D et de la stratégie de croissance externe.

Sa stratégie d'investissement s'articule autour de trois axes principaux :

- Les technologies clés (robotique, intelligence artificielle, batteries, domotique etc...) ;
- Les nouvelles catégories émergentes ;
- Les évolutions des modes de consommation (économie circulaire/ seconde main, digital, modèle de service, ...).

Concrètement, les investissements réalisés, notamment via des partenariats avec des fonds tels que *Cathay Innovation*, *Blisce*, *AfricInvest* ... ou par des participations directes dans des start-up comme *Castalie* (Fr), *Salsify* (USA), *leva* (Fr), *Lumi* (Chine) et *Iten* (Fr), permettent au Groupe d'accéder à des écosystèmes d'innovation à travers le monde, et à appréhender les grandes tendances de demain.

Comme toute autre structure du groupe, SEB Alliance a des comptes audités. Elle présente des performances en ligne avec les fonds de capital-risque.

Il est à noter par ailleurs que, de par son caractère synergique avec le Groupe, SEB Alliance ne mesure pas sa performance seulement à l'aune de son retour sur investissement.

3) Comment le Conseil justifie-t-il la décision de réduire les effectifs R&D plutôt que de renforcer les fonctions d'activation commerciale qui font précisément défaut selon les analyses disponibles ?

4

Un des axes du plan de Rebond visant à retrouver une croissance rentable consiste précisément à renforcer l'efficacité commerciale, notamment par la systématisation des nouvelles pratiques de marketing digital et l'accélération du développement des ventes en ligne.

Ces éléments seront présentés plus en détail lors de l'Assemblée Générale.

Environ la moitié des produits fabriqués en Asie sont déjà développés par nos équipes en Asie.

Dans le cadre du plan, il est prévu d'augmenter cette proportion significativement dans les fonctions gestion de projet, qualification de produits et certification. Accélération ainsi les interactions avec l'écosystème d'innovation et d'industrialisation asiatique, nous en attendons une amélioration de nos processus de développement et un gain de temps évalué au tiers du temps actuel de développement de nos innovations.

Cette transformation se traduit par une légère réduction de nos effectifs de développement dans les fonctions précitées en Europe, pour plus d'efficacité.

4. Double succession présidentielle et opérationnelle : un risque majeur non adressé

1) Dans quelles conditions le Conseil a-t-il décidé de maintenir M. de Gramont dans ses fonctions au-delà de l'échéance de son mandat initial, et cette décision a-t-elle fait l'objet d'une délibération formelle ?

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 et, à cette occasion, décidé de renouveler le mandat de Stanislas Gramont dans ses fonctions.

Le Président a quant à lui été renouvelé le 23 mai 2024 dans ses fonctions jusqu'à la prochaine échéance de son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'Assemblée générale 2028.

2) À quelle échéance les actionnaires seront-ils informés du calendrier, des critères et des modalités du processus de double succession ?

Une des missions du Comité Gouvernance et Rémunérations consiste à établir et assurer le suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux y compris en cas de vacance imprévisible. Dans ce cadre, comme cela est détaillé au chapitre 3 du DEU 2025 (page 105), ce Comité a poursuivi en 2025 ses travaux sur les plans de succession du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général et revu l'avancement des plans de succession du COMEX ainsi que l'évolution du vivier de talents du Groupe. Ces travaux se poursuivent et une communication sera faite en temps voulu lorsque le Conseil aura pris des décisions en la matière. Le Comité a par ailleurs confirmé sa procédure établie de longue date en cas de nécessité de remplacement du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en situation d'urgence.

3) Le Conseil peut-il confirmer qu'une évaluation formelle de la performance du Directeur Général a bien été conduite au titre des exercices 2024 et 2025, préciser les critères retenus et leur résultat, et indiquer si le Conseil a examiné l'hypothèse d'une évolution de la direction générale à court terme ?

La performance du Directeur Général est examinée chaque année à l'occasion de l'appréciation de sa rémunération annuelle par le CGR puis le Conseil.

5. Dividende 2025 : un choix injustifiable au regard de la situation financière et sociale

1) Le Groupe cible un ratio d'endettement d'environ 2 fois l'EBITDA hors acquisitions d'ici 2027. Avec un FCF 2025 de 124 millions et un dividende consolidé de 207 millions, les deux objectifs semblent mathématiquement incompatibles. Le DEU 2025 annonce lui-même une génération de cash-flow libre "plus normative" en 2026, sans en préciser le niveau. Quelle trajectoire de FCF le Conseil anticipe-t-il pour 2026 et 2027 ? Quel niveau permet de satisfaire simultanément l'objectif de levier à 2 fois et le maintien du dividende actuel, et à partir de quel ratio dette/EBITDA le Conseil envisagerait-il de réviser cette politique de distribution ?

Le Conseil s'est déjà publiquement exprimé sur sa proposition de dividende, notamment au regard de l'endettement du Groupe, et les raisons pour lesquelles la résolution proposée par Fédéractive était peu pertinente.

2) Pourquoi le Conseil a-t-il choisi de ne provisionner qu'environ 10 % du coût du Plan Rebond au titre de l'exercice 2025, alors que la décision était publiquement annoncée depuis octobre 2025 ? Quelles considérations ont présidé à ce choix qui reporte sur 2026 la charge d'un plan dont les suppressions d'emplois sont déjà quantifiées et la charge financière déjà évaluée par le groupe à 250 M€ (« 1 à 1,25x les 200 M€ d'économies annuelles récurrentes ciblées » selon le communiqué de presse du 25 février 2026) ?

Le provisionnement du plan Rebond est dicté par les règles et normes comptables en la matière et la pratique adoptée y est en tous points conforme, comme les Commissaires aux comptes l'ont confirmé en Conseil et l'expliqueront lors de l'Assemblée Générale.

3) Comment le Conseil justifie-t-il, sur le plan de la gouvernance et des responsabilités ESG, le maintien d'un dividende de 207 millions versé aux actionnaires au titre d'un exercice où la décision de supprimer 2100 postes a été prise, sans que la totalité de cette charge ait été imputée aux résultats correspondants ?

La position du Conseil sur sa proposition de maintien du dividende est détaillée dans l'addendum de la brochure de convocation disponible sur le site internet.

6. Plan Rebond : contenu, financement et mesure de l'exécution

1) Jalons et qualité des indicateurs

Le Plan Rebond identifie des jalons pour le volet efficacité (200 millions d'euros d'économies récurrentes d'ici fin 2027) mais retient, pour son volet digital et croissance, des indicateurs d'activité : investissements réseaux sociaux multipliés par trois, vues influenceurs multipliés par trois, base de consommateurs actifs multipliée par deux. Ces métriques mesurent l'effort, non la création de valeur. Quels indicateurs économiques de résultat le Conseil retient-il pour démontrer que ce volet crée de la valeur et pas seulement de l'activité ? À quelle fréquence ces indicateurs seront-ils communiqués aux actionnaires ?

Le Plan Rebond a été présenté et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 24 février 2026, après un examen approfondi de ses hypothèses stratégiques, opérationnelles et financières.

Le Comité Audit et Conformité a également procédé à une revue spécifique des éléments financiers du plan, en présence des commissaires aux comptes.

Comme indiqué lors de la publication des résultats annuels 2025, le Plan Rebond a pour objectif de renouer avec une trajectoire de croissance rentable et durable.

Les indicateurs opérationnels permettent de suivre la mise en œuvre des initiatives digitales et commerciales du Groupe. L'appréciation de la performance du plan repose principalement sur des indicateurs financiers traduisant la création de valeur, notamment la croissance du résultat opérationnel courant (ROPA), l'amélioration de la marge opérationnelle, la génération de cash-flow libre et la réduction du levier financier.

Comme annoncé en février 2026 et confirmé lors de la publication des résultats du premier trimestre 2026, le Groupe anticipe un retour à la croissance du ROPA dès 2026 ainsi qu'une génération de cash-flow libre plus normative. Cette trajectoire doit permettre une réduction progressive du levier financier afin de le ramener autour de 2x à horizon 2027 (hors acquisitions).

Les actionnaires sont informés de l'avancement du plan à travers les publications financières périodiques du Groupe, conformément aux pratiques de marché.

2) Coût du plan et compatibilité avec les objectifs financiers

Les provisions liées au plan seront comptabilisées principalement en 2026, tandis que les décaissements interviendront principalement en 2027. Le coût total est estimé entre 200 et 250 millions d'euros. Le DEU 2025 annonce lui-même une génération de cash-flow libre "plus normative" en 2026, sans en préciser le niveau. Dans un contexte où le free cash-flow 2025 s'établit à 124 millions d'euros et où la dette nette a progressé de 416 millions en un an pour atteindre 2,7 fois l'EBITDA, comment le Conseil entend-il financer ces charges tout en honorant ses engagements de désendettement et de distribution ?

Le Conseil d'administration a examiné les modalités de mise en œuvre et de financement du Plan Rebond dans le cadre de ses travaux.

Les provisions liées au plan seront principalement comptabilisées en 2026, tandis que les décaissements associés interviendront majoritairement en 2027. Le coût exceptionnel du Plan est estimé entre 1 et 1,25 fois les économies annuelles récurrentes attendues, soit environ 200 à 250 M€.

Ce profil de décaissement a été intégré dans les prévisions financières du Groupe et demeure compatible avec les perspectives rappelées lors des résultats du 1^{er} trimestre 2026.

3) Croissance du ROPA 2026 : performance réelle ou effet mécanique ?

Le DEU 2025 anticipe une croissance du ROPA en 2026. Or les économies du Plan Rebond viendront par construction améliorer le ROPA, qui constitue la base de calcul de la rémunération variable du Directeur Général, tandis que les charges exceptionnelles du plan seront comptabilisées sous la ligne ROPA dans les autres produits et charges et n'affecteront pas ce calcul. Les actionnaires financent ainsi la restructuration pendant que les économies qui en résultent améliorent mécaniquement la rémunération variable du dirigeant. Le Comité des rémunérations prévoit-il d'ajuster les objectifs de rémunération variable pour 2026 et 2027 afin de distinguer la performance opérationnelle réelle des effets mécaniques liés à la déconsolidation des charges de restructuration ?

Comme indiqué dans le Document d'Enregistrement Universel 2025, le Conseil d'administration du 24 février 2026, sur recommandation du Comité Gouvernance Rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2026 dans la continuité de celle de 2025.

Le cadre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général demeure inchangée et repose sur des objectifs financiers (60 %) fondés sur la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant (ROPA), des critères quantifiables extra-financiers (15 %) alignés avec la feuille de route RSE 2030, ainsi que des critères qualitatifs de performance individuelle (15 %) et collective du COMEX (10%).

Le ROPA est un indicateur central de pilotage et de performance du Groupe. Il reflète l'évolution de l'activité et de la rentabilité opérationnelle et est établi à partir des états financiers consolidés, selon les normes comptables applicables et des principes de retraitement définis de manière stable par le Groupe.

La politique de rémunération vise à assurer un alignement direct entre la performance du management et la création de valeur durable pour les actionnaires, dans un cadre transparent, conforme aux pratiques de marché, mais aussi stable dans la durée.

Les éléments détaillés de cette politique figurent au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025 et sont soumis à l'approbation des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

4) Volet social

Avec 2100 suppressions de postes dont environ 500 en France, ce plan aura un impact humain significatif. Quelles mesures d'accompagnement le Groupe a-t-il prévues, et quel calendrier de concertation avec les représentants du personnel est-il envisagé ?

La mise en œuvre du Plan Rebond s'inscrit dans un processus de dialogue social conduit avec les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et aux pratiques du Groupe.

À ce stade, le Groupe est engagé dans les processus d'information et de consultation des instances concernées. Les modalités précises d'accompagnement des collaborateurs et le calendrier détaillé de mise en œuvre font l'objet des échanges en cours et ne peuvent être commentés afin de ne pas préempter ni perturber ces discussions.

Le Groupe rappelle qu'il attachera une attention particulière à la qualité de l'accompagnement des collaborateurs concernés, dans le respect des standards sociaux du Groupe et des pratiques des marchés dans lesquels il opère.

Le plan Rebond fera l'objet d'une présentation détaillée lors de l'Assemblée Générale.