



Ventes et Résultats

1^{er} semestre 2026

Ecully, 22 juillet 2026



Webcast en anglais en cliquant sur ce [lien](#) ou sur groupeseb.com

AVERTISSEMENT

Cette présentation peut contenir des déclarations de nature prévisionnelle concernant l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe SEB. Ces anticipations reposent sur des hypothèses qui semblent raisonnables à ce stade, mais qui dépendent de facteurs exogènes tels que l'évolution des cours des matières premières, des parités monétaires, de la conjoncture économique, de la demande sur les grands marchés du Groupe et de l'impact 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 Document d'Enregistrement Universel et Rapport Financier Annuel déposé à l'AMF.

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

01 Éléments clés du 1^{er} semestre

02 Plan Rebond : déploiement en ligne avec les objectifs

03 Perspectives 2026

01

Éléments clés du 1^{er} semestre



ROPA en redressement au 1^{er} semestre

1^{ers} effets du plan Rebond - objectifs annuels confirmés



- > **Environnement économique et géopolitique dégradé**, perspectives de consommation contrastées
- > Ventes en **légère croissance organique** sur le S1
- > **Redressement du ROPA**, notamment porté par des leviers internes
- > **Plan Rebond : déploiement en ligne avec les objectifs** et 1^{ers} effets au S1
- > **Confirmation des objectifs 2026 :**
 - croissance du ROPA sur l'année
 - retour à une génération de cash-flow libre plus normative, dans le prolongement du S1
- > Reconnaissance de l'engagement RSE du Groupe : **amélioration des notations EcoVadis (Platinum) et CDP***

Chiffres clés à fin juin 2026

Ventes S1

3 743 M€

- 0,1 % publié
+ 1,7 % à tcpc vs. 2025

Ventes T2

1 859 M€

+ 0,9 % publié
+ 0,6 % à tcpc vs. 2025

ROPA S1

172 M€

+ 44,0 % vs. 2025

ROPA T2

100 M€

+ 45,3 % vs. 2025

Cash-flow libre au 1^{er} semestre 2026

53 M€

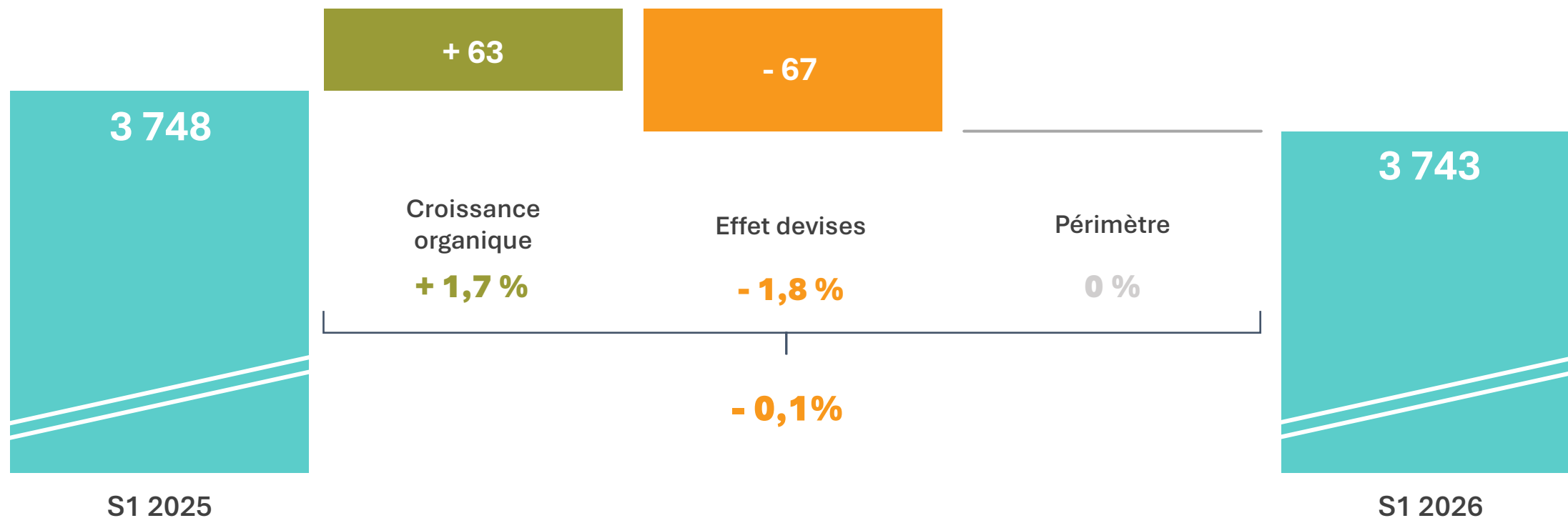
vs. -213 M€ au 1^{er} semestre 2025

01.1

Ventes

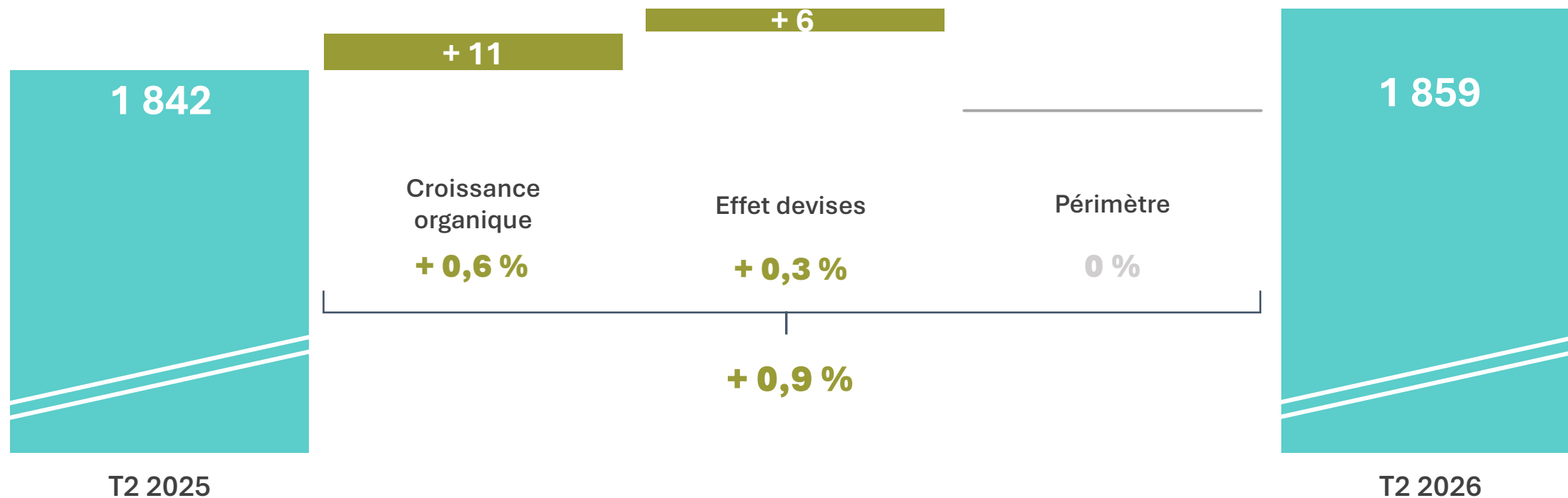
Evolution des ventes au 1^{er} semestre

Ventes en M€

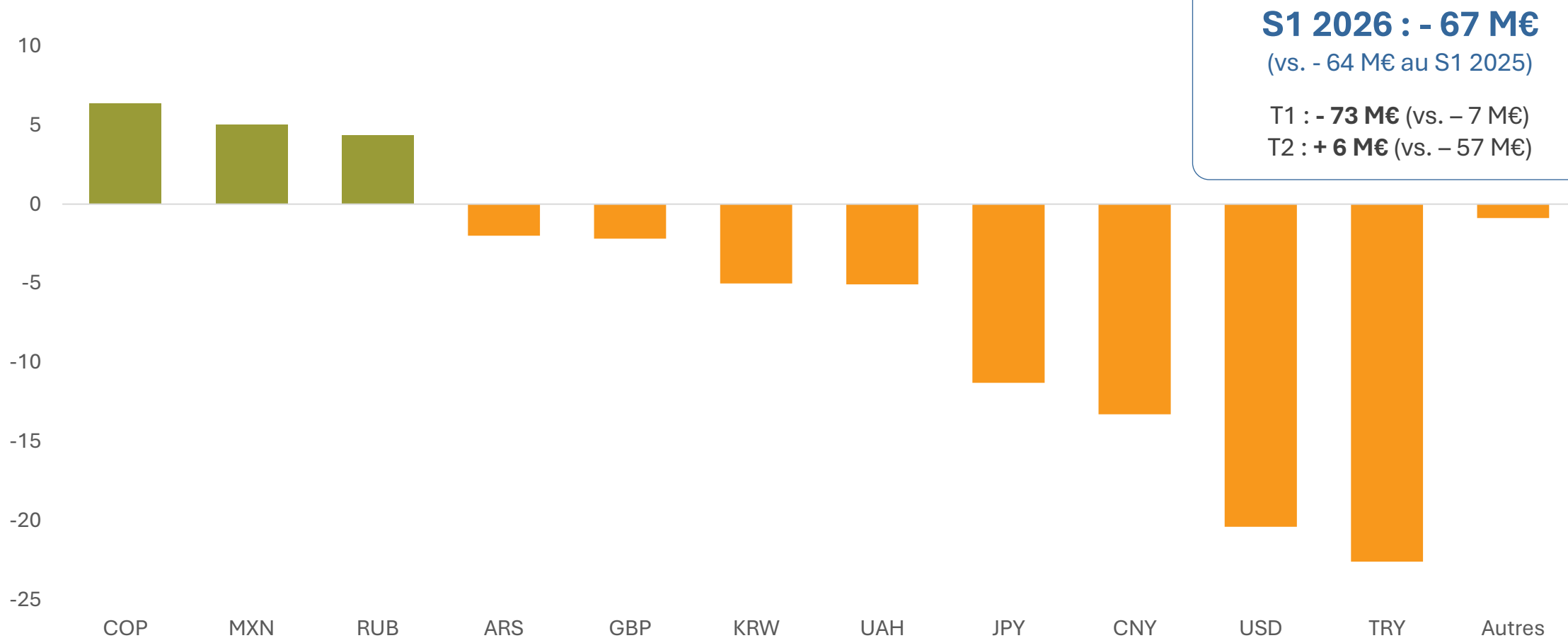


Evolution des ventes au 2^{ème} trimestre

Ventes en M€



Effet devises négatif sur le S1, concentré sur le T1



Chiffre d'affaires par activité

VENTES **3 743 M€**

- 0,1 % publié

+ 1,7 % à tcpc

PROFESSIONNEL

S1 2026

476 M€

- 2,8 % à tcpc

T2 2026

245 M€

- 6,2 % à tcpc



GRAND PUBLIC

S1 2026

3 268 M€

+ 2,3 % à tcpc

T2 2026

1 614 M€

+ 1,7 % à tcpc



Professionnel

Ventes du semestre en retrait organique

S1 2026

476 M€
- 2,8 % à tpc

T2 2026

245 M€
- 6,2 % à tpc


Core business solide, grands contrats en repli

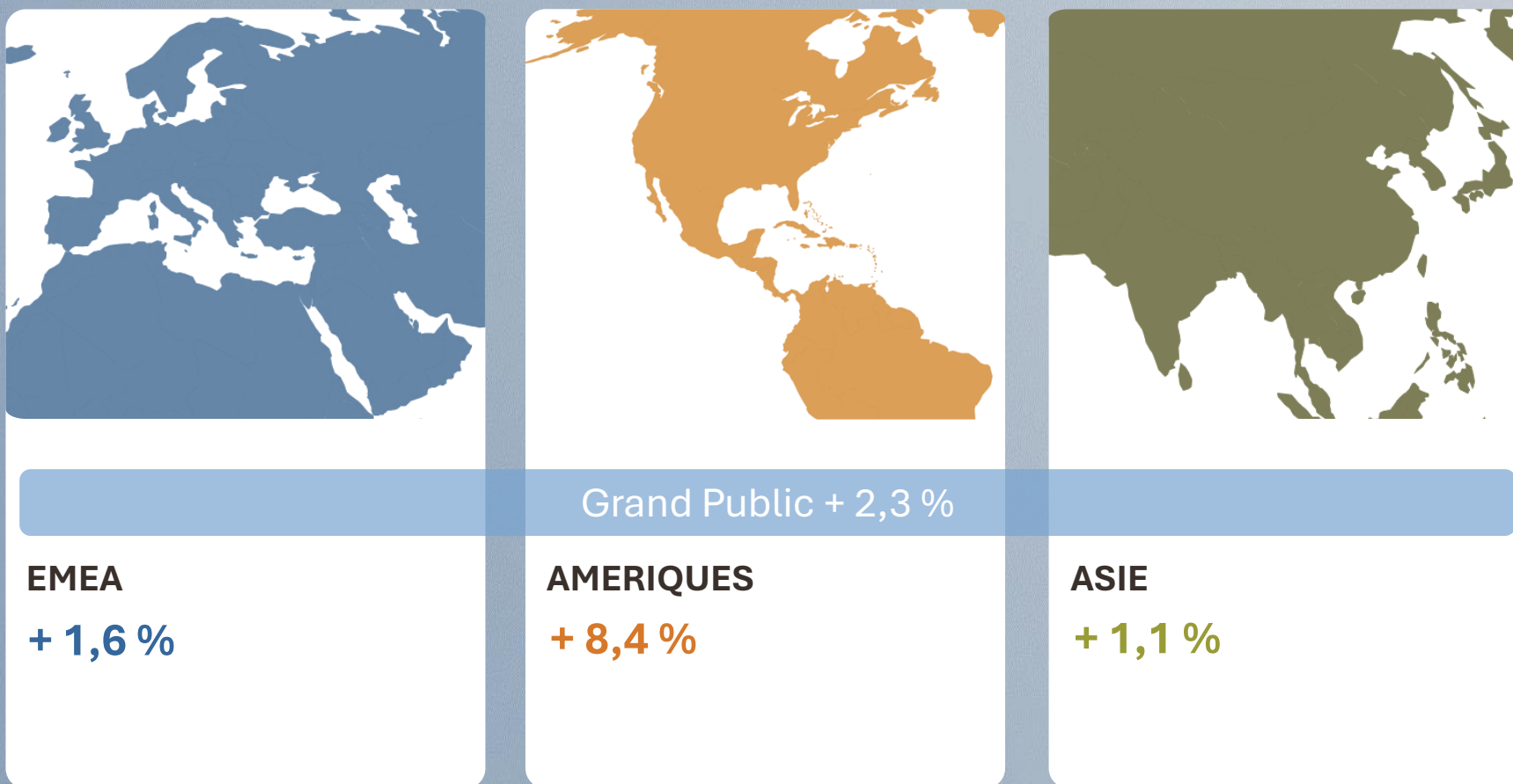
- > Contexte géopolitique incertain, attentisme persistant des clients HORECA sur les renouvellements, notamment aux États-Unis et au Moyen-Orient
- > Bonne tenue du *core business*, faible contribution des grands contrats
- > Croissance de l'activité services (env. 35 % des ventes)

Poursuite de la préparation des relais de croissance futurs

- > Montée en puissance du hub de Shaoxing ; modèles *Peak* et *Elevation* désormais commercialisés dans plus de 15 pays
- > Elargissement du portefeuille clients : ChaPanda en Chine, Scooter's aux États-Unis, référencement mondial chez McDonald's
- > Renforcement de l'offre intégrée « *one-stop-shop* » : prise de participation dans un spécialiste des *Ingredient Dispensers* en Chine

Grand Public

Croissance organique dans toutes les géographies au S1



Grand Public - EMEA

S1 2026

1 590 M€

- 0,2 %

+ 1,6 % à tcpc

	S1 2025	S1 2026	% à tcpc
Europe occidentale	1 066	1 088	+ 2,0 %
Autres pays EMEA	526	502	+ 0,6 %

Europe occidentale : croissance organique de 2 % au S1

- > Tendances de *sell-out* positives, prudence accrue dans la distribution au T2
- > Dynamique produits portée par les aspirateurs laveurs, les défroisseurs, les articles culinaires et les machines à café *full auto*
- > Bonne performance en France : gains de parts de marché, impact favorable des programmes de fidélisation, en particulier au T1
- > Priorité à l'amélioration des marges en Allemagne, dans un environnement toujours complexe

Autres pays EMEA : stabilité au S1 malgré les perturbations au Moyen-Orient

- > Turquie et Egypte : accélération portée par le soin du linge, la cuisson et le e-commerce
- > Europe de l'Est : hétérogène, sur une base de comparaison exigeante, lancements prometteurs des dernières innovations
- > Repli des ventes au Moyen-Orient*

Grand Public - Amériques

S1 2026

490 M€

+ 7,7 %

+ 8,4 % à tpc

	S1 2025	S1 2026	% à tpc
Amérique du Nord	306	325	+ 9,5 %
Amérique du Sud	149	164	+ 6,1 %

Amérique du Nord : accélération des ventes au T2 (+ 15 % à tpc)

- > Etats-Unis :
 - Effet de base favorable, marché volatil mais mieux orienté au T2
 - Poursuite des gains de parts de marché en articles culinaires et soin du linge
- > Mexique : *sell-out* positif, en particulier sur le *online*, dans un marché concurrentiel

Amérique du Sud : progression de l'activité

- > Colombie : forte dynamique sur le semestre
 - Poursuite de l'élargissement des gammes (café, entretien des sols, *blenders*)
 - Retour de la croissance des ventes de ventilateurs au T2
- > Brésil : bonne performance *online*, pénalisée par un repli dans la distribution physique

Grand Public - Asie

S1 2026

1 188 M€

- 1,4 %

+ 1,1 % à tcpc

	S1 2025	S1 2026	% à tcpc
Chine	976	976	+ 1,3 %
Autres pays d'Asie	229	212	+ 0,3 %

Chine : légère croissance sur le semestre, contexte moins porteur au T2

- > Croissance en articles culinaires, ustensiles de cuisine et soin du linge
- > Renforcement de l'intensité promotionnelle du marché au T2 : gestion de l'équilibre entre croissance des ventes et profitabilité
- > Légers gains de parts de marché sur le semestre
- > Segment *Large Kitchen Appliances* (<10% des ventes) impacté par la forte baisse de son marché

Autres pays d'Asie : stabilité en organique sur le semestre

- > Très bonnes performances des ventes directes en ligne et dans les magasins en propre
- > Croissance dans les catégories clés au Japon, et ventes stables en Asie du Sud-Est
- > Corée du Sud : marché en retrait, marqué par les difficultés de la distribution physique

01.2

Résultats et structure financière



Redressement du ROPA sur le semestre

S1 2026

T2 2026

Résultat
Opérationnel
d'Activité

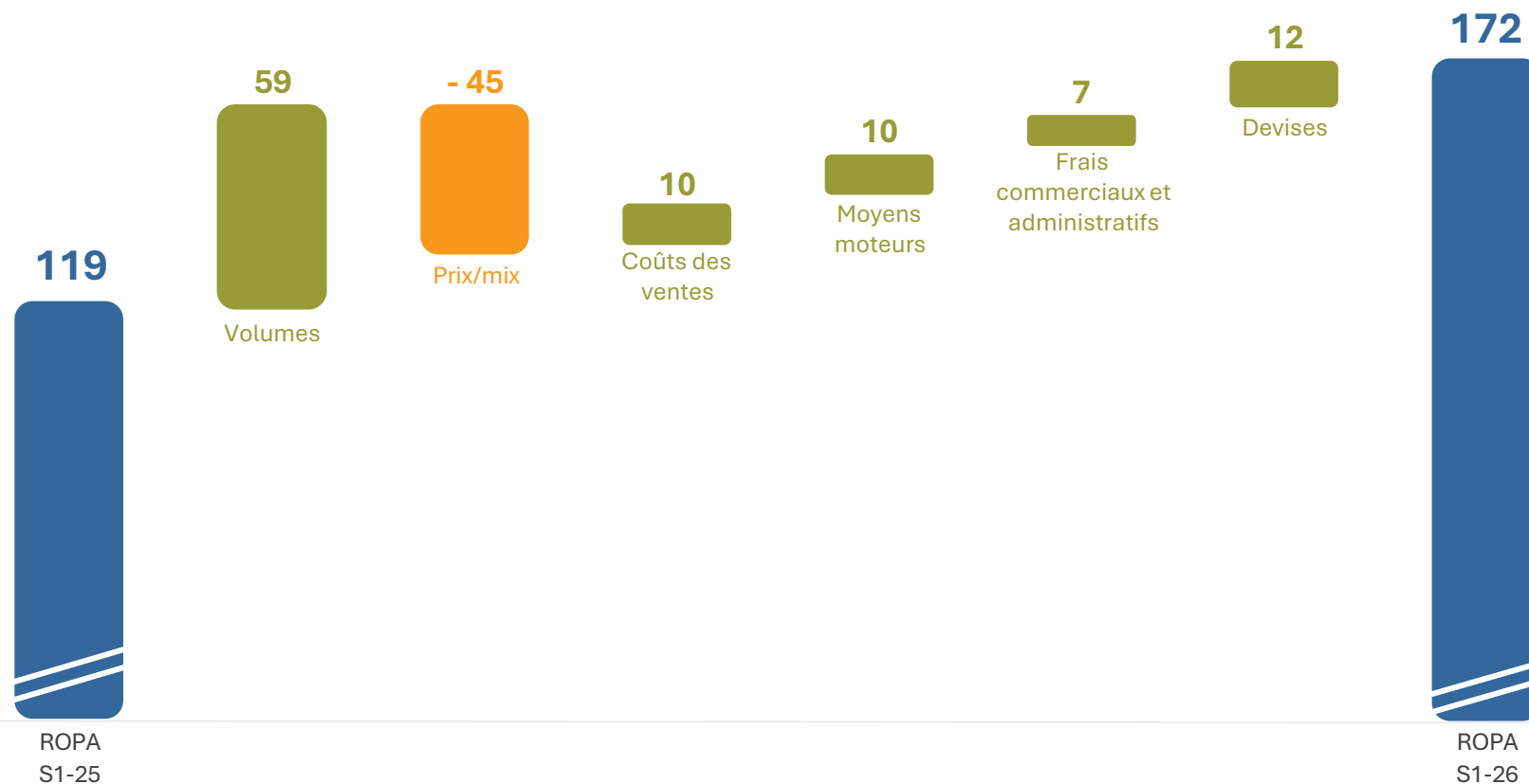
172 M€**+ 44,0 %** vs. 2025**100 M€****+ 45,3 %** vs. 2025

MOP

4,6 %**+ 140 bps** vs. 2025**5,4 %****+ 170 bps** vs. 2025

Construction du ROPA au S1 2026

En M€



- > Effet de base favorable
- > Pilotage de la marge brute via les volumes, le prix/mix et les devises
- > Impact positif de 15 M€ sur les coûts des ventes des remboursements de droits de douane US
- > Baisse des frais de structure (- 25 M€) avec 1^{ers} effets du plan Rebond
- > Effet devises positif

Du ROPA au Résultat Net

<i>(en millions d'euros)</i>	S1 2025	S1 2026
Chiffre d'affaires	3 748	3 743
ROPA	119	172
<i>MOP %</i>	3,2 %	4,6 %
Intéressement et participation	(10)	(11)
Autres produits et charges d'exploitation	(24)	(185)
Résultat d'exploitation	86	(23)
<i>Marge %</i>	2,3 %	-0,6 %
Impôt sur les sociétés	(7)	(12)
Résultat net part du Groupe	1	(124)
Résultat net part du Groupe retraité*	1	41

> 178 M€ de coûts exceptionnels comptabilisés au S1 au titre du plan Rebond

> Taux d'IS hors plan Rebond 30%

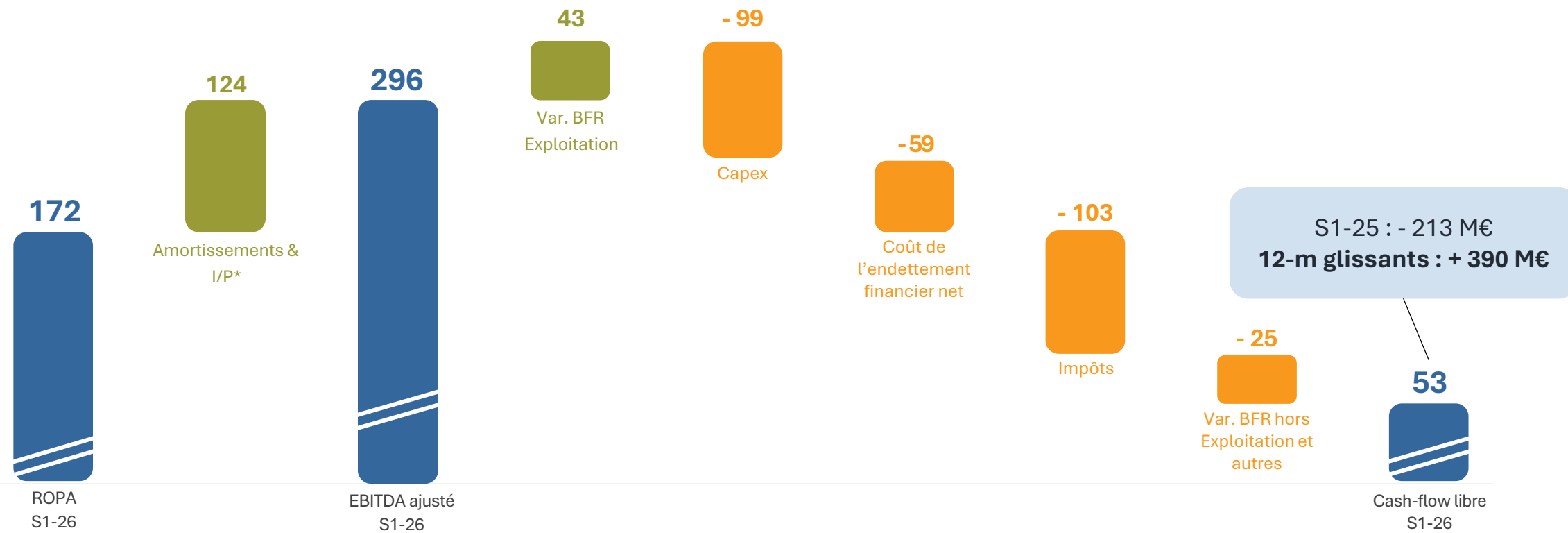
BFR net d'exploitation au 30 juin 2026

	30/06/2025		31/12/2025		30/06/2026	
	M€	% CA	M€	% CA	M€	% CA
Stocks	1 903	23,0 %	1 632	20,0 %	1 788	21,
Clients	756	9,2 %	938	11,5 %	741	9,1 %
Fournisseurs	- 1 119	- 13,5 %	- 1 082	- 13,2 %	- 1 063	- 13,0 %
BFR net d'exploitation	1 540	18,6 %	1 488	18,2 %	1 466	17,9 %

- > Effet traditionnel de saisonnalité sur le 1^{er} semestre
- > Baisse du BFR vs. 30/06/2025 comme attendu, portée par une diminution des stocks

Génération de cash-flow libre

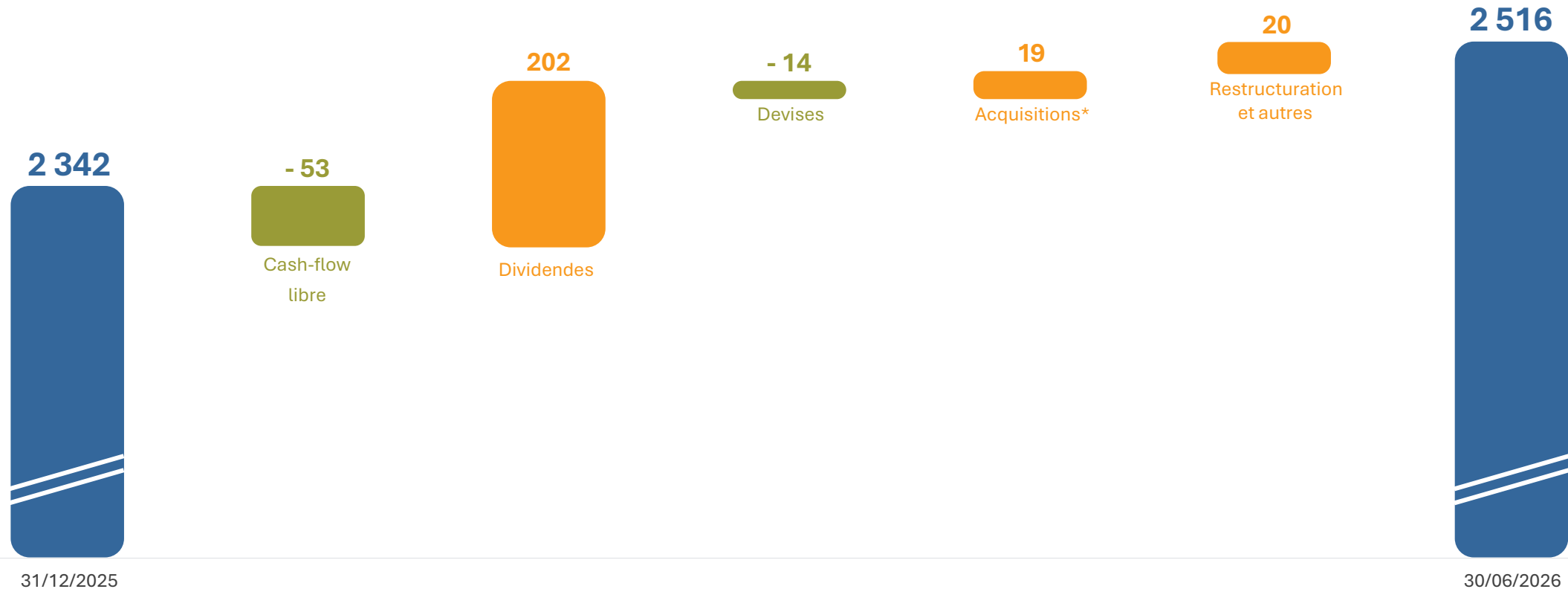
En M€



Evolution de l'endettement net

En M€

2 658 M€ au 30/06/2025



02

Plan Rebond : déploiement en ligne avec les objectifs



Plan Rebond

Renouer avec notre trajectoire de croissance rentable

Réinventer notre modèle de croissance

Agir en leader de l'innovation

Systématiser nos nouvelles pratiques marketing et e-commerce

Accélérer sur les segments les plus porteurs

Restaurer notre profitabilité

Simplifier nos organisations et modes opératoires

Accroître notre efficacité industrielle et achats

Réduire nos frais de structure

Renforcer l'engagement de nos parties prenantes

Nourrir la connexion et l'implication de nos consommateurs

Développer des innovations porteuses de sens avec des marques inspirantes

Nos collaborateurs au centre de cette transformation

Leviers transversaux : IA, data & simplification

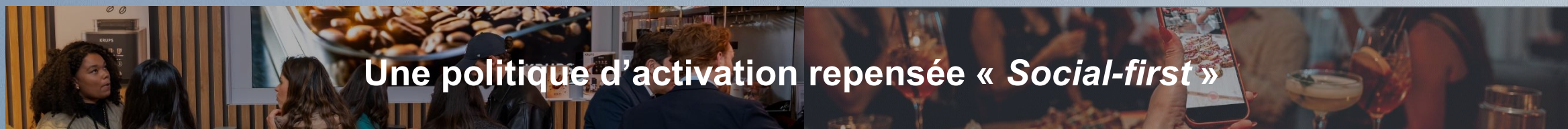
02.1

Réinventer notre modèle de croissance



Plan Rebond

Relancer la trajectoire de croissance des ventes



Déployer nos succès



X-CLEAN

Juin 2026

Fin 2026

70 pays
5 modèles

70 pays
9 modèles



CLEAN-IT

Juin 2026

Fin 2026

20 pays
3 modèles

20 pays
5 modèles



AEROSTEAM

Juin 2026

Fin 2026

25 pays
1 modèle

30 pays
3 modèles



FUSIONCORE

Juin 2026

Fin 2026

25 pays
4 modèles

30 pays
4 modèles

Réinventer nos catégories



Cookeo Infinity

- > Nouvel appareil tout-en-un : Multicuisineur + Airfryer
- > Effet halo sur l'ensemble de la catégorie Cookeo



Coffee Crush

- > Machine 50% plus compacte qu'une *full-auto* classique
- > Recrutement d'une nouvelle génération de consommateurs

Une politique d'activation repensée « *Social-first* »

Illustration avec *Coffee Crush*

01 PRÉ-LANCEMENT



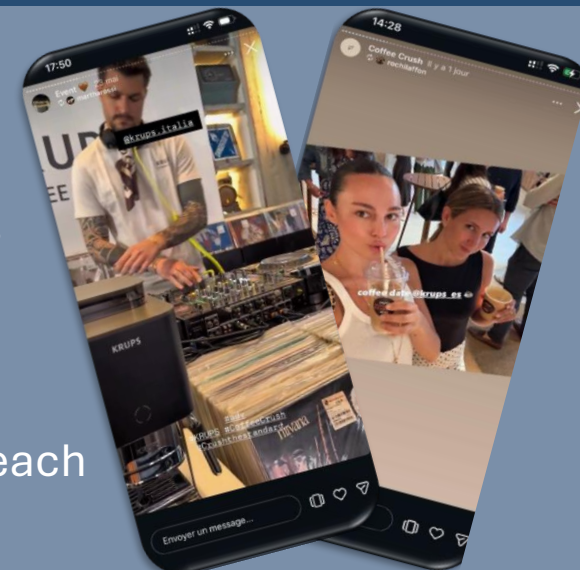
Crush Crew
10 influenceurs embarqués

02 LANCEMENT - FRANCE



20M reach **5M** de vues

03 AMPLIFICATION



~50 pays
en 2026

172M reach

> 60 % des moyens
dédiés aux réseaux sociaux*

SYSTEMATISATION SUR LES PRINCIPAUX LANCEMENTS EN 2026

02.2

Restaurer notre profitabilité



Plan Rebond

200 M€ d'économies annuelles récurrentes

c. 200 M€

Organisations

Frais de structure &
efficacité industrielle

Achats indirects

Économies annuelles récurrentes visées

Objectif de **200 M€ d'économies annuelles récurrentes**, en rythme de croisière d'ici fin 2027

Principaux leviers

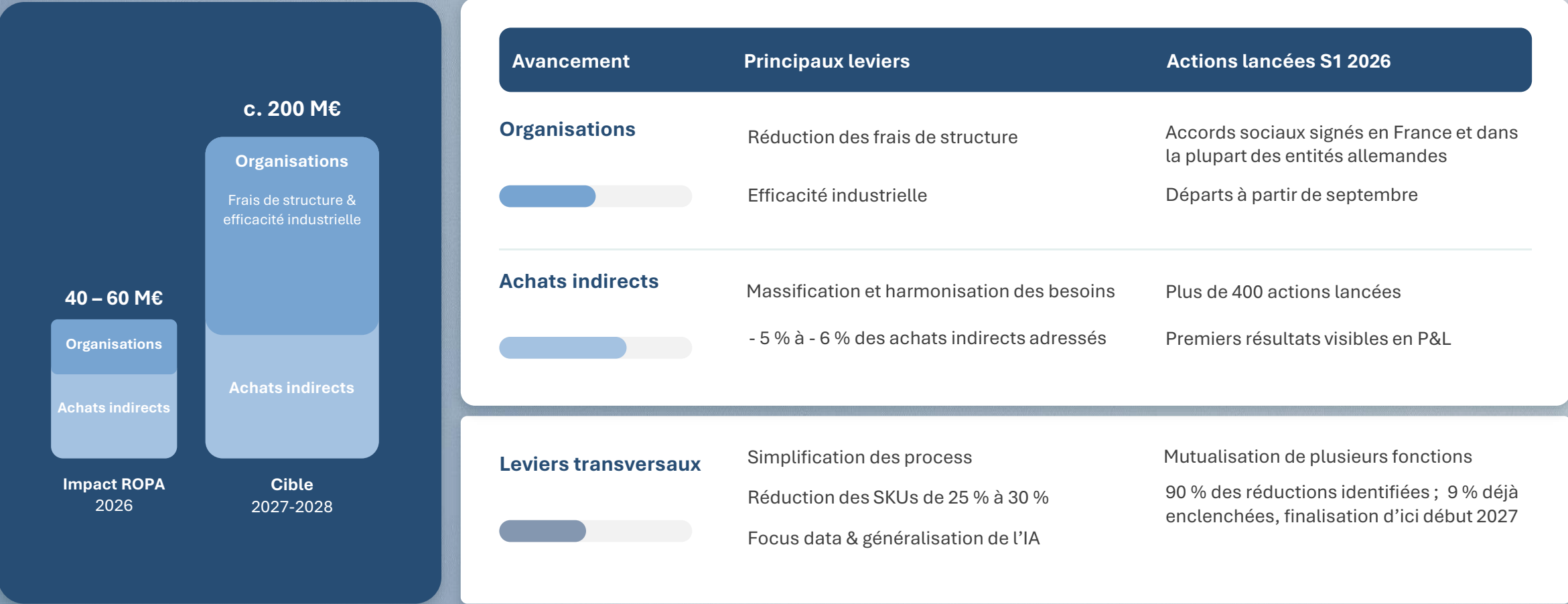
- > **Organisations** : frais de structure et efficacité industrielle
- > **Achats indirects**
- > **En transversal** : simplification des gammes et des process

Coût exceptionnel du plan estimé à 1x à 1,25x les économies annuelles récurrentes

- > essentiellement constaté au P&L fin 2025 (**24 M€**) et au S1 2026 (**178 M€**)
- > décaissements principalement sur 2027

Plan Rebond

Déploiement en ligne avec le calendrier annoncé



Plan Rebond

L'IA, levier transversal d'efficacité

140+

Ateliers menés
sur le 1er semestre



Un scan à
360°

toutes fonctions,
BUs Pro & Consumer, et Marchés



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 1er semestre et des poches de création de valeur identifiées pour **l'ensemble des métiers** du Groupe

03

Perspectives 2026



Perspectives 2026

Environnement macroéconomique et géopolitique dégradé

Perspectives de consommation contrastées

Pressions inflationnistes accrues sur les coûts

Résilience des marchés du Petit Equipement Domestique

Dynamique du pipeline d'innovations

Actions ciblées sur les prix

Stricte gestion des coûts de revient, des OPEX et effets du plan Rebond

Objectifs 2026 confirmés

- > **Croissance du ROPA sur l'année**
- > **Retour à une génération de cash-flow libre plus normative**, dans le prolongement du S1
- > **Baisse du levier financier**, avec pour objectif de le ramener dans les standards du Groupe, autour de 2x (hors acquisitions), à horizon 2027

04

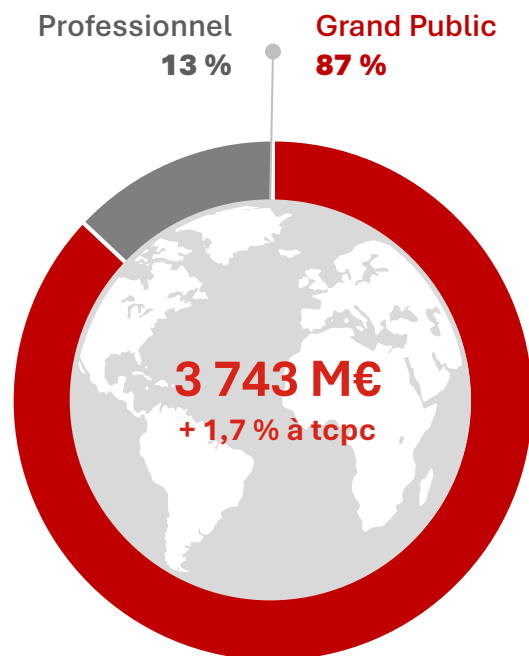
Annexes



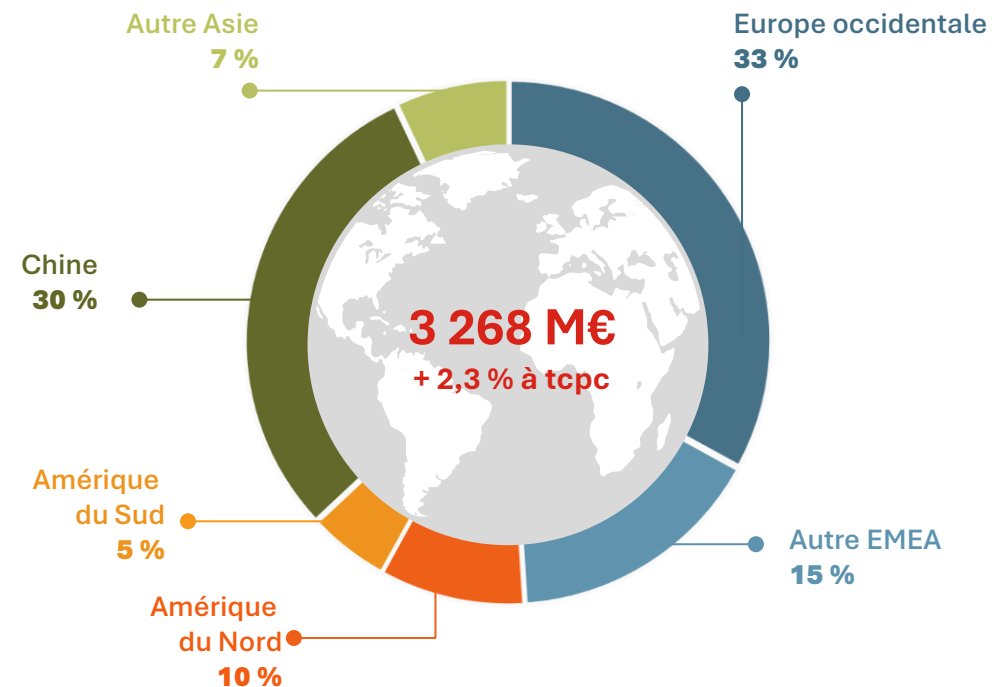
Total des ventes par région et activités

1^{er} semestre

Ventes Groupe



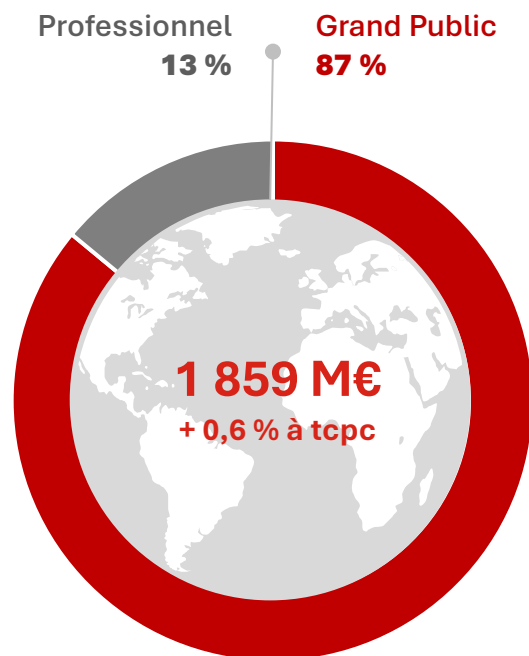
Ventes Grand Public



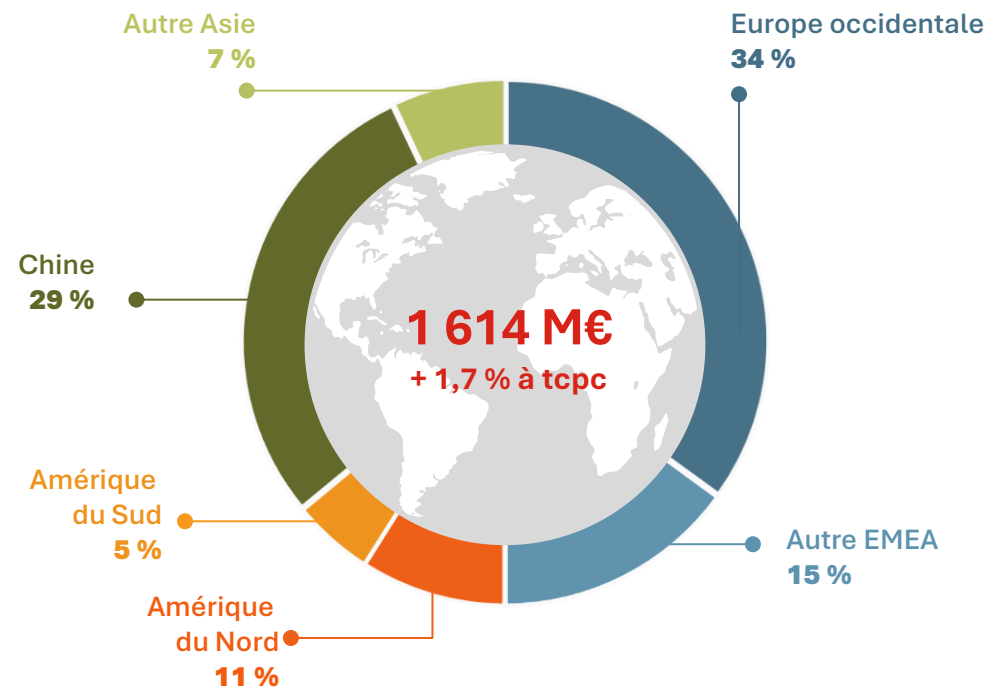
Total des ventes par région et activités

2^{ème} trimestre

Ventes Groupe



Ventes Grand Public



Ventes du 1er semestre par zone géographique

En M€	S1 2025	S1 2026	Publié	S1 2026 à tcpc
EMEA	1 592	1 590	- 0,2 %	+ 1,6 %
Europe occidentale	1 066	1 088	+ 2,0 %	+ 2,0 %
Autres pays	526	502	- 4,6 %	+ 0,6 %
AMÉRIQUES	455	490	+ 7,7 %	+ 8,4 %
Amérique du Nord	306	325	+ 6,3 %	+ 9,5 %
Amérique du Sud	149	164	+ 10,7 %	+ 6,1 %
ASIE	1 205	1 188	- 1,4 %	+ 1,1 %
Chine	976	976	0,0 %	+ 1,3 %
Autres pays	229	212	- 7,2 %	+ 0,3 %
TOTAL Grand Public	3 251	3 268	+ 0,5 %	+ 2,3 %
Professionnel	496	476	- 4,1 %	- 2,8 %
Groupe SEB	3 748	3 743	- 0,1 %	+ 1,7 %

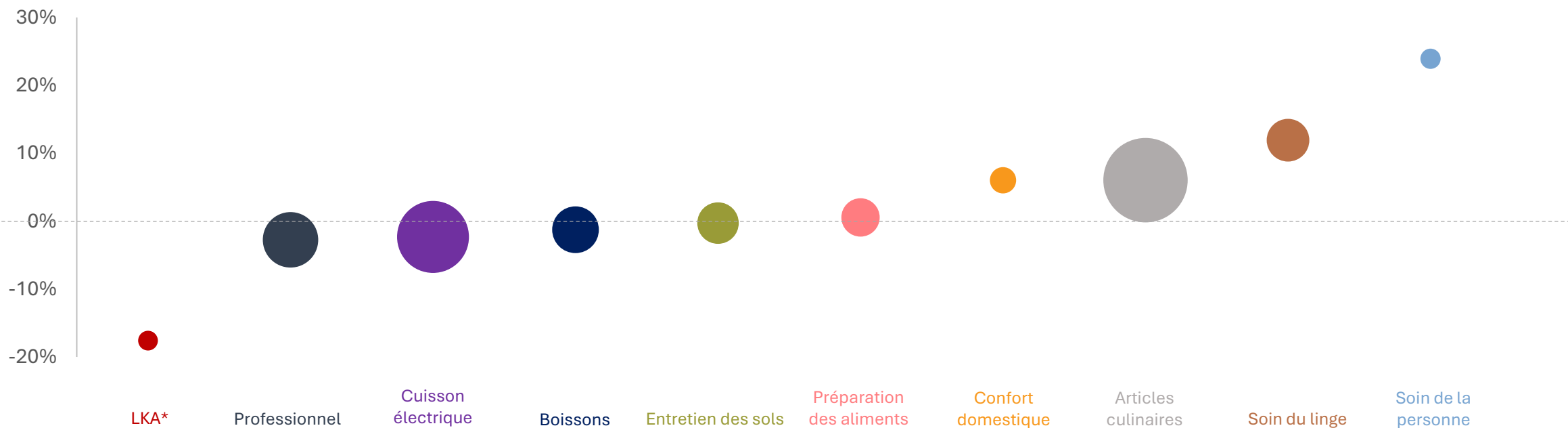
Ventes du 2^{ème} trimestre par zone géographique

En M€	T2 2025	T2 2026	Publié	T2 2026 à tcpc
EMEA	794	789	- 0,6 %	+ 0,7 %
Europe occidentale	550	548	- 0,5 %	- 0,5 %
Autres pays	244	242	- 0,9 %	+ 3,4 %
AMERIQUES	219	249	+ 13,7 %	+ 10,2 %
Amérique du Nord	147	169	+ 15,1 %	+ 14,7 %
Amérique du Sud	72	80	+ 10,8 %	+ 1,1 %
ASIE	566	575	+ 1,6 %	- 0,2 %
Chine	451	468	+ 3,7 %	0,0 %
Autres pays d'Asie	115	108	- 6,6 %	- 0,9 %
TOTAL Grand Public	1 580	1 614	+ 2,2 %	+ 1,7 %
Professionnel	262	245	- 6,6 %	- 6,2 %
Groupe SEB	1 842	1 859	+ 0,9 %	+ 0,6 %

Performances par gammes de produits

Gammes de produits Grand Public / Professionnel

Variation des ventes S1 2026 vs S1 2025, à tcpc



*Large Kitchen Appliances

Compte de résultat détaillé

(en millions d'euros)	30/06/2025	30/06/2026
Chiffre d'affaires	3 748	3 743
Frais opérationnels	(3 628)	(3 571)
ROPA	119	172
Intéressement et participation	(10)	(11)
Autres produits et charges d'exploitation	(24)	(185)
Résultat d'exploitation	86	(23)
Résultat financier	(57)	(67)
Résultat avant impôt	29	(91)
Impôt sur les résultats	(7)	(12)
Part des minoritaires	(21)	(21)
Résultat net part du groupe	1	(124)

Bilan simplifié

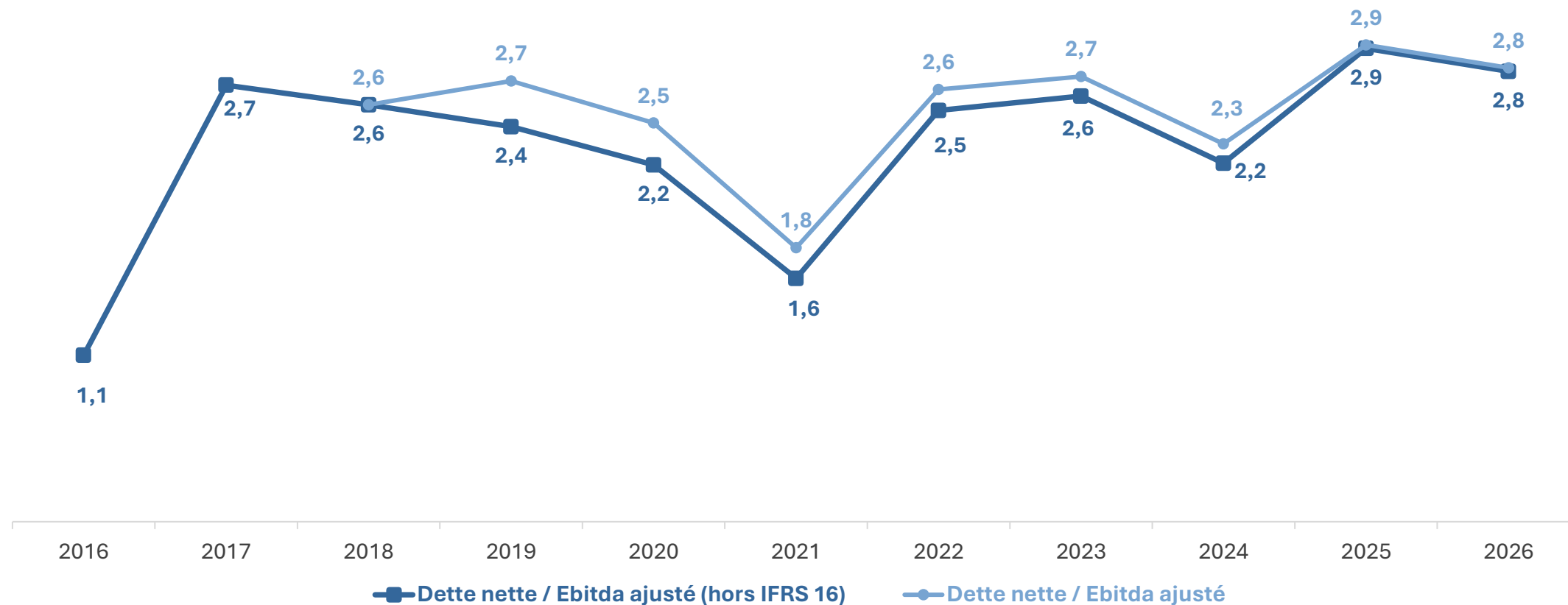
(en millions d'euros)	30/06/2025	31/12/2025	30/06/2026
Actif immobilisé	4 844	4 875	4 935
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	1 540	1 488	1 466
Total des actifs à financer	6 384	6 363	6 401

Fonds propres	3 152	3 477	3 286
Provisions non courantes	290	281	444
Autres actifs et passifs court terme	285	263	155
Dette financière nette	2 658	2 342	2 516
Total des financements	6 384	6 363	6 401

Tableau de flux simplifié

(en millions €)	30/06/2025	30/06/2026
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	0,8	(124,1)
Dotation aux amortissements et provisions	122,5	305,0
Résultat part des minoritaires	20,8	21,5
Variation des éléments de BFR	(149,6)	43,1
Autres éléments d'exploitation	(280,3)	(76,4)
Trésorerie provenant de l'exploitation	(285,8)	169,1
Investissements nets (yc investissements financiers)	(14,5)	(15,2)
Variation de périmètre	(65,7)	0,1
Trésorerie affectée à des opérations d'investissement	(80,2)	(15,1)
Variation de l'endettement	265,2	(73,0)
Transaction entre actionnaires et mouvements d'actions propre	(0,4)	(1,0)
Dividendes versés	(206,8)	(202,2)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	58,0	(276,2)
Effet change	(48,5)	30,9
Variation de la trésorerie nette	(356,5)	(91,3)

Levier au 30 juin sur 12 mois glissants



Glossaire

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

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

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

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

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

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

Programme de fidélisation (LP)

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

Sell-in (ventes)

Ventes réalisées auprès de nos clients (distributeurs).

Sell-out (reventes)

Ventes effectuées par les distributeurs aux consommateurs.

EBITDA ajusté

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

Cash-flow libre

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

Dettes financières nettes

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

Contacts

Analystes / Investisseurs

Groupe SEB
Direction des Relations Investisseurs
et de la Communication Financière

Raphaël Hoffstetter
Guillaume Baron

rhoffstetter@groupeseb.com
gbaron@groupeseb.com

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

www.groupeseb.com

Presse

Groupe SEB
Direction de la Communication
Corporate

Cathy Pianon
Inès Carrayrou

presse@groupeseb.com

Tél. : +33 (0) 6 79 53 21 03
Tél. : +33 (0) 6 32 01 54 17

Image Sept

Caroline Simon
Isabelle Dunoyer de Segonzac
Clémence Vermersch

caroline.simon@image7.fr
isegonzac@image7.fr
cvermersch@image7.fr

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

Agenda

Prochains événements - 2026

22 octobre | après bourse

Ventes et informations financières 9 mois 2026

Prochains événements - 2027

24 février | avant bourse

Ventes et résultats 2026