

Paris La Défense, le 26 février 2026

ARKEMA : RÉSULTATS ANNUELS 2025

Forte génération de cash grâce à une gestion stricte des opérations dans un environnement macroéconomique difficile

- **EBITDA de 1 251 M€**, dans la fourchette de la *guidance*, et marge d'EBITDA de 13,8 %, dans un environnement de demande faible aux États-Unis et en Europe, tandis que l'Asie reste plus dynamique
 - Contribution additionnelle à l'EBITDA des projets majeurs d'environ 60 M€ vs 2024
 - Bonne résilience des Matériaux de Spécialités masquée par l'impact du cycle acrylique et le déclin des réfrigérants d'ancienne génération
 - Discipline stricte sur les coûts permettant de compenser l'inflation des frais fixes tout en augmentant les dépenses de R&D
- **Flux de trésorerie courant élevé à 464 M€**, bien supérieur à la *guidance* de 300 M€, consolidant la solidité du bilan
- **Poursuite de la dynamique** avec **+ 16 %** de croissance du chiffre d'affaires par rapport à l'an dernier dans des marchés clés attractifs, tels que les batteries, le sport, l'impression 3D, la santé et les spécialités fluorées
- **Démarrages industriels réussis** de trois extensions de capacités, aux États-Unis (DMDS, 1233zd) et en Asie (Rilsan® Clear), dans les délais et au budget
- **Solides résultats en matière de performance extra-financière**, avec de nouveaux progrès sur plusieurs indicateurs clé de durabilité
- **Stabilité du dividende** proposé à 3,60 euros par action
- **Révision de la segmentation à compter de 2026** pour mieux refléter les dynamiques du portefeuille et améliorer la transparence de la performance des Matériaux de Spécialités (marge de 15,7 % en 2025 ⁽¹⁾ et baisse de l'EBITDA limitée à 5 % à taux de change constants par rapport à l'an dernier)
- **Perspectives** : Dans un environnement macroéconomique marqué jusqu'à présent par une demande globalement faible, le Groupe vise pour 2026 une légère croissance de l'EBITDA à taux de change constants, et continuera de contrôler strictement ses opérations, avec pour objectif de compenser l'inflation des frais fixes tout en gérant les investissements à environ 600 millions d'euros.

Thierry Le Hénaff, Président-directeur général, a déclaré :

« En 2025, l'environnement macroéconomique a été particulièrement exigeant et plus difficile qu'initialement prévu en début d'année. Tout d'abord, je tiens à remercier les équipes et le management d'Arkema pour leur fort engagement et leur agilité qui nous ont permis de faire face aux vents contraires. Nous nous sommes attachés, d'une part, à gérer de manière rigoureuse les coûts, les investissements et le besoin en fonds de roulement. En conséquence, le Groupe a généré un flux de trésorerie courant solide, renforçant davantage son bilan, ce qui sera un atout clé lorsque le marché rebondira. Nous avons, dans le même temps, poursuivi la mise en œuvre de notre stratégie d'innovation à long terme pour des solutions plus durables et l'exécution de nos projets majeurs en Asie et en Amérique du Nord. Leur contribution a été moindre qu'escomptée en 2025 mais sur le plan opérationnel, les unités de production répondent pleinement à nos fortes attentes et leurs perspectives à long terme demeurent prometteuses. Dans un environnement qui reste incertain, nous continuerons à nous concentrer sur nos atouts et sur les éléments sous notre contrôle, à savoir notre discipline sur les coûts et notre proximité clients, tout en capitalisant sur nos projets majeurs et notre forte dynamique d'innovation. »

(1) Avant allocation des coûts corporate

CHIFFRES-CLÉS 2025

<i>en millions d'euros</i>		2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires		9 068	9 544	-5,0%
EBITDA ^(a)		1 251	1 532	-18,3%
Matériaux de Spécialités		1 175	1 420	-17,3%
Intermédiaires		162	198	-18,2%
Corporate		-86	-86	
Marge d'EBITDA ^(a)		13,8%	16,1%	
Matériaux de Spécialités		14,1%	16,2%	
Intermédiaires		23,8%	25,8%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		564	895	-37,0%
Marge de REBIT ^(a)		6,2%	9,4%	
Résultat net courant ^(a)		328	616	-46,8%
Résultat net courant par action (en €) ^(a)		4,34	8,23	-47,3%
Résultat d'exploitation		288	586	-50,9%
Résultat net - part du Groupe		63	354	-82,2%
Flux de trésorerie courant ^(a)		464	419	+10,7%
Flux de trésorerie libre ^(a)		390	358	+8,9%
Dettes nettes et obligations hybrides ^(a)		3 170	3 241	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

ACTIVITÉ EN 2025

À **9 068 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du Groupe est en retrait de 2,1 % par rapport à 2024 à taux de change constants. Les volumes sont en recul de 1,6 % par rapport à l'an dernier, reflétant l'environnement de demande globalement faible en Europe et en Amérique du Nord, ainsi qu'une gestion rigoureuse des stocks par les clients au quatrième trimestre. En revanche, l'Asie, notamment la Chine, est restée plus dynamique sur l'ensemble de l'année. L'effet prix s'établit à - 2,1 %, impacté principalement par le bas de cycle dans l'amont acrylique et par un effet mix défavorable dans les réfrigérants lié à la transition de l'ancienne à la nouvelle génération, tandis que les prix dans les autres activités sont globalement résilients avec une baisse modeste de 0,9 % dans un contexte de recul de certaines matières premières. La dynamique observée dans plusieurs marchés clés attractifs au cœur de la stratégie de croissance et d'innovation d'Arkema se confirme avec un chiffre d'affaires en hausse de 16 % en moyenne par rapport à l'an dernier dans les batteries, le sport, l'impression 3D, la santé et les spécialités fluorées de nouvelle génération à faible Potentiel de Réchauffement Global. Le chiffre d'affaires du Groupe bénéficie également d'un effet périmètre de + 1,6 % correspondant essentiellement à l'acquisition des adhésifs de lamination de Dow. Enfin, l'effet change de - 2,9 % reflète principalement la dépréciation du dollar US et de plusieurs devises asiatiques par rapport à l'euro depuis le deuxième trimestre 2025.

La répartition géographique des ventes affiche une légère augmentation de l'Asie et du reste du monde en 2025, qui représentent 33 % du chiffre d'affaires du Groupe (32 % en 2024), tandis que l'Amérique du Nord diminue à 34 % (35 % en 2024) et que l'Europe reste stable à 33 %.

L'**EBITDA** du Groupe s'élève à **1 251 millions d'euros** en 2025 et la **marge d'EBITDA** s'établit à **13,8 %**. Par rapport à l'an dernier, l'EBITDA est principalement impacté par les conditions de bas cycle dans l'amont acrylique et le déclin significatif dans les réfrigérants d'ancienne génération, ces deux activités représentant moins de 15 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025, et par un effet change défavorable d'environ

40 millions d'euros. Les autres activités confirment leur résilience, avec une baisse limitée de l'EBITDA à taux de change constants par rapport à l'an dernier, malgré l'environnement de faible demande et l'important déstockage observé au quatrième trimestre. Le Groupe bénéficie en effet de la forte dynamique de ses nouveaux développements dans des marchés attractifs et de la croissance de ses volumes en Asie, en particulier dans les secteurs des batteries et du sport. Cette performance est également soutenue par la poursuite de la montée en puissance des projets majeurs, avec une contribution additionnelle à l'EBITDA d'environ 60 millions d'euros par rapport à 2024. Par ailleurs, la rationalisation des opérations ainsi qu'un contrôle strict des coûts grâce à un certain nombre d'initiatives, ont permis au Groupe de compenser l'inflation des frais fixes sur l'ensemble de l'année et de réaliser des économies de frais fixes et variables d'environ 90 millions d'euros. Toutefois, les dépenses de R&D ont augmenté de 4 % à taux de change constants, l'innovation demeurant plus importante que jamais pour rester différencié et saisir de nouvelles opportunités liées aux grandes tendances mondiales.

À 687 millions d'euros, les amortissements et dépréciations courants sont en hausse par rapport à l'an dernier, traduisant principalement l'intégration des adhésifs de lamination de Dow et les mises en service de nouvelles unités de production, partiellement compensés par un effet change favorable. Le **résultat d'exploitation courant** (REBIT) s'établit par conséquent à **564 millions d'euros** et la marge de REBIT atteint 6,2 %.

Le résultat d'exploitation s'élève à 288 millions d'euros, intégrant un montant de - 132 millions d'euros d'autres charges et produits, qui correspond principalement à des charges de restructuration, notamment liées à la réorganisation du site de Jarrie, ainsi qu'à des frais d'acquisition et de cession. Le résultat d'exploitation inclut également 144 millions d'euros d'amortissements liés aux revalorisations des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités.

Le **résultat financier** représente une charge de **125 millions d'euros**, plus importante qu'en 2024, reflétant principalement l'augmentation du coût de la dette ainsi que la baisse des intérêts sur la trésorerie investie.

Le taux d'imposition, hors éléments exceptionnels, s'établit à 20 % du résultat d'exploitation courant en 2025, et le **résultat net courant** s'élève à **328 millions d'euros**, soit **4,34 euros par action**.

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 21 mai 2026 de maintenir le **dividende** stable à **3,60 euros par action** au titre de l'année 2025, en ligne avec la politique de dividende attractive du Groupe et compte tenu de la solidité du bilan. Ce dividende sera intégralement versé en numéraire, avec un détachement du coupon fixé au 25 mai 2026 et une mise en paiement à compter du 27 mai 2026.

FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT NET AU 31 DÉCEMBRE 2025

À **1 100 millions d'euros**, le **flux de trésorerie opérationnel** affiche une baisse limitée de 7 % par rapport à l'an dernier malgré la baisse plus prononcée de l'EBITDA, grâce à une gestion rigoureuse par les équipes du besoin en fonds de roulement, qui a abouti à une variation positive de 145 millions d'euros en 2025. Par conséquent, le besoin en fonds de roulement s'établit à 12,5 % du chiffre d'affaires annuel au 31 décembre 2025. Le taux de conversion de l'EBITDA en trésorerie opérationnelle atteint l'excellent niveau de 88 %, supérieur à l'an dernier et à l'objectif de 70 % fixé par le Groupe.

Les investissements sont en nette baisse à 636 millions d'euros en 2025, inférieur à l'objectif de 650 millions d'euros. Le Groupe confirme également son objectif d'environ 600 millions d'euros d'investissements en 2026, après une vague importante de projets de croissance ces dernières années.

Par conséquent, le Groupe a généré un **flux de trésorerie courant** très solide à **464 millions d'euros**, supérieur à celui de l'an dernier et bien au-dessus de la *guidance* révisée de 300 millions d'euros.

Sur l'année, le **flux de trésorerie libre** s'élève à **390 millions d'euros**, incluant un flux non courant négatif de 74 millions d'euros, lié essentiellement à des coûts de restructuration et aux frais de réorganisation du site de Jarrie en France.

Le **flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille** se limite à - 9 millions d'euros en 2025.

La **dette nette et obligations hybrides** est en légère baisse par rapport à fin 2024 et s'élève à **3 170 millions d'euros** à fin 2025, intégrant notamment le versement du dividende de 3,60 euros par action au titre de l'exercice 2024 pour un montant total de 272 millions d'euros, le coût des rachats d'actions effectués par le Groupe en 2025 pour 33 millions d'euros, et le paiement des intérêts versés au titre des obligations

hybrides de 24 millions d'euros. À fin 2025, la dette nette et obligations hybrides représente ainsi 2,5x l'EBITDA des douze derniers mois.

PERFORMANCE RSE

Le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et a continué de progresser sur ses principaux indicateurs, réalisant une performance solide en 2025.

En matière de sécurité, le Groupe a maintenu son haut niveau d'exigence et a de nouveau diminué le taux de fréquence des événements procédés par million d'heures travaillées (PSER), à 2,1 (2,5 en 2024), se rapprochant ainsi de l'objectif 2030 de 2,0. Le taux de fréquence des accidents par million d'heures travaillées (TRIR) est resté stable à 0,8, positionnant Arkema parmi les leaders de l'industrie.

Dans le cadre de son engagement pour le climat, le Groupe a continué de réduire ses émissions de GES de scopes 1 + 2, atteignant - 48,7 % à fin 2025 par rapport à la référence 2019, ainsi que celles de scope 3 atteignant - 64 % *versus* 2019. Cette performance reflète notamment le déploiement des initiatives d'Arkema pour soutenir son plan climat, incluant un nouvel accord d'approvisionnement en biométhane avec Engie en 2025, couvrant environ 85 % de la consommation annuelle de gaz des quatre principaux sites de Bostik en France, ainsi que des nouveaux contrats long terme de fourniture d'énergie renouvelable aux États-Unis, contribuant à augmenter à plus de 70 % la part des sources renouvelables dans l'électricité totale consommée par les sites américains.

Le Groupe a également poursuivi la réduction de ses prélèvements d'eau et de ses déchets traités sans valorisation et a fixé de nouveaux objectifs 2030 pour ces deux indicateurs, à la lumière des résultats solides obtenus en 2025.

En matière d'offre durable, les solutions ImpACT+ ont continué de progresser pour atteindre 57 % des ventes du Groupe (53 % en 2024) et la part des ventes du Groupe couvertes par une analyse de cycle de vie s'élève désormais à 73 % (68 % en 2024).

Enfin, Arkema a obtenu pour la 3^{ème} année consécutive la certification Top Employer dans 10 pays et le label Top Employer Europe, témoignant de l'excellence de ses pratiques et son engagement pour un environnement de travail favorisant l'inclusion et la diversité. Le taux de femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants a également continué à augmenter, atteignant 31 % à fin 2025 (30 % à fin 2024).

ACTIVITÉ DES SEGMENTS EN 2025

ADHÉSIFS (30 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>		2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires		2 737	2 722	+0,6%
EBITDA ^(a)		365	412	-11,4%
Marge d'EBITDA ^(a)		13,3%	15,1%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		256	323	-20,7%
Marge de REBIT ^(a)		9,4%	11,9%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

Le **chiffre d'affaires** du segment Adhésifs s'élève à **2 737 millions d'euros**, en hausse de 3,6 % par rapport à l'an dernier à taux de change constants, bénéficiant en particulier d'un effet périmètre positif de 7,0 % relatif à l'acquisition de l'activité adhésifs de lamination pour emballages flexibles de Dow. Dans un environnement de demande globalement faible dans les adhésifs industriels, les volumes reculent de 2,5 % par rapport à l'an dernier, impactés également par le ralentissement observé aux États-Unis au second semestre,

particulièrement dans l'emballage, le transport et la construction. L'effet prix est limité à - 0,9 %, reflétant notamment la baisse de certaines matières premières. Le chiffre d'affaires intègre également un effet change de - 3,0 %.

L'**EBITDA** du segment s'établit à **365 millions d'euros**, reflétant notamment les volumes plus faibles et l'effet change défavorable. La **marge d'EBITDA** est en retrait à **13,3 %**, et proche de 14,0 % hors effet dilutif de 60 bps de l'activité adhésifs de lamination de Dow, qui est dans sa phase d'intégration.

MATÉRIAUX AVANCÉS (38 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	3 441	3 562	-3,4%
EBITDA ^(a)	616	707	-12,9%
Marge d'EBITDA ^(a)	17,9%	19,8%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	205	336	-39,0%
Marge de REBIT ^(a)	6,0%	9,4%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

À **3 441 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment Matériaux Avancés est globalement stable par rapport à l'an dernier à taux de change constants, avec des volumes globaux stables (- 0,1 %) et un effet prix limité (- 0,3 %). Les Polymères Haute Performance affichent une croissance organique de 2 % sur l'année, portée par le premier semestre, et bénéficient de la poursuite de la forte croissance dans des marchés clés attractifs tels que les batteries, le sport, l'impression 3D, la santé et les spécialités fluorées, ainsi que de la dynamique positive en Asie, tandis que les volumes sont en retrait en Europe et aux États-Unis. Ces éléments sont globalement neutralisés par les Additifs de Performance, dont les volumes et les prix baissent légèrement, reflétant, au-delà de l'environnement de demande, l'impact de la réorganisation du site de Jarrie dans les oxygénés, ainsi que le mix géographique. Le chiffre d'affaires du segment intègre également un effet change de -3,0 %.

L'**EBITDA** du segment s'élève à **616 millions d'euros**, principalement impacté par l'effet de change négatif, l'évolution défavorable du mix dans les Additifs de Performance, ainsi que par la baisse des volumes en Europe et aux États-Unis dans les Polymères Haute Performance. Dans ce contexte, la **marge d'EBITDA** du segment reste au bon niveau de **17,9 %**. Parallèlement, le Groupe poursuit l'exécution de ses projets majeurs, qui continueront de monter en puissance dans les années à venir, et a démarré avec succès les nouvelles capacités de DMDS et de 1233zd aux États-Unis, ainsi que la nouvelle unité de Rilsan® Clear, en aval de son usine de PA11 à Singapour, en janvier 2026.

COATING SOLUTIONS (24 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	2 176	2 455	-11,4%
EBITDA ^(a)	194	301	-35,5%
Marge d'EBITDA ^(a)	8,9%	12,3%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	68	174	-60,9%
Marge de REBIT ^(a)	3,1%	7,1%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

Le **chiffre d'affaires** du segment Coating Solutions s'établit à **2 176 millions d'euros**, en baisse de 11,4 % par rapport à l'an dernier. Les volumes sont en retrait de 4,9 % dans un environnement de demande faible dans le marché des revêtements, notamment dans la construction et les peintures décoratives, en Europe et en Amérique du Nord. L'effet prix s'établit à - 4,0 %, reflétant principalement les conditions de bas de cycle dans l'amont acrylique. Enfin, le chiffre d'affaires est impacté par un effet change de - 2,5 %.

Dans ce contexte, l'**EBITDA** du segment baisse nettement à **194 millions d'euros**, malgré la meilleure résilience des activités aval. La **marge d'EBITDA** recule à **8,9 %**.

INTERMÉDIAIRES (8 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>		2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires		681	768	-11,3%
EBITDA ^(a)		162	198	-18,2%
Marge d'EBITDA ^(a)		23,8%	25,8%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		134	157	-14,6%
Marge de REBIT ^(a)		19,7%	20,4%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

À **681 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment Intermédiaires est en retrait de 11,3 % par rapport à l'an dernier. Il est impacté par une forte baisse des prix de - 8,6 %, principalement liée aux réfrigérants aux États-Unis, qui ont toutefois connu une amélioration au quatrième trimestre. Les volumes sont en hausse de 6,0 %, soutenus essentiellement par les acryliques en Asie, et dans une moindre mesure par les réfrigérants aux États-Unis. L'effet périmètre s'établit à - 5,4 % et correspond à la cession d'actifs non stratégiques dans l'acide sébacique en Chine en 2024. L'effet change s'établit à - 3,3 %.

À **162 millions d'euros**, l'**EBITDA** est impacté par le déclin des réfrigérants au premier semestre, tandis que les acryliques progressent légèrement en Asie. La **marge d'EBITDA** s'établit au niveau élevé de **23,8 %**.

CHIFFRES CLÉS DU 4^{ÈME} TRIMESTRE 2025

<i>en millions d'euros</i>		4T 2025	4T 2024	Variation
Chiffre d'affaires		2 105	2 273	-7,4%
EBITDA ^(a)		248	324	-23,5%
Matériaux de Spécialités		215	311	-30,9%
Adhésifs		70	91	-23,1%
Matériaux Avancés		113	166	-31,9%
Coating Solutions		32	54	-40,7%
Intermédiaires		46	24	+91,7%
Corporate		-13	-11	
Marge d'EBITDA ^(a)		11,8%	14,3%	
Matériaux de Spécialités		11,2%	14,8%	
Adhésifs		11,1%	13,9%	
Matériaux Avancés		13,8%	18,8%	
Coating Solutions		6,8%	9,6%	
Intermédiaires		26,3%	14,5%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		64	145	-55,9%
Marge de REBIT ^(a)		3,0%	6,4%	
Résultat net courant ^(a)		33	96	-65,6%
Résultat net courant par action (en €) ^(a)		0,43	1,27	-66,1%
Résultat d'exploitation		-25	50	
Résultat net - part du Groupe		-68	12	
Flux de trésorerie courant ^(a)		284	157	+80,9%
Flux de trésorerie libre ^(a)		269	148	+81,8%

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 des comptes consolidés à fin décembre 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

À **2 105 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du Groupe au quatrième trimestre 2025 est en recul de 2,4 % par rapport à l'année dernière à taux de change constants. Les volumes sont en retrait de 2,3 %, affectés par la faiblesse persistante de la demande aux États-Unis et en Europe ainsi que par la gestion rigoureuse des stocks par les clients en fin d'année, tandis que l'Asie, notamment la Chine, continue à être plus résiliente. L'effet prix s'établit à - 1,5 % dans un environnement de baisse des matières premières, impacté principalement par le bas de cycle dans l'amont acrylique. Le chiffre d'affaires du Groupe bénéficie également d'un effet périmètre de + 1,4 % correspondant à l'intégration des adhésifs de lamination de Dow. Enfin, le chiffre d'affaires est impacté par un effet change fortement négatif de - 5,0 % lié à la dépréciation du dollar US et de plusieurs devises asiatiques par rapport à l'euro.

Dans cet environnement de volumes particulièrement faible, le Groupe s'est concentré sur des initiatives internes pour contrôler les coûts, optimiser le besoin en fonds de roulement et maximiser la génération de cash. En conséquence, l'**EBITDA** s'élève à **248 millions d'euros** au quatrième trimestre 2025, et la **marge d'EBITDA** s'établit à **11,8 %**. Cette performance est également impactée par les conditions de bas de cycle dans l'amont acrylique et intègre un effet de change défavorable d'environ 15 millions d'euros.

À **631 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment **Adhésifs** au quatrième trimestre 2025 est en hausse de 1,1 % par rapport à l'an dernier, en excluant l'effet de change négatif de 4,6 %. Il est soutenu par un effet périmètre de + 4,9 % correspondant à l'acquisition de l'activité adhésifs de lamination de Dow en décembre 2024. En retrait de 1,8 %, les volumes baissent dans la plupart des marchés finaux aux États-Unis, tandis qu'ils restent globalement stables en Europe et en Asie. L'effet prix s'établit à - 2,0 %, reflétant l'évolution du mix et la baisse de certaines matières premières.

L'**EBITDA** du segment intègre ces éléments et s'établit à **70 millions d'euros** au 4^{ème} trimestre 2025, avec une **marge d'EBITDA** de **11,1 %**, reflétant également une saisonnalité plus marquée à la fin de l'année.

À **820 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment **Matériaux Avancés** au quatrième trimestre 2025 recule de 1,8 % par rapport à l'an dernier à taux de change constants. Les volumes sont en retrait de 2,8 % dans un contexte de faiblesse persistante de la demande et sont impactés par la gestion rigoureuse des stocks par les clients en fin d'année, notamment dans les Polymères Haute Performance. Malgré cet environnement difficile, les prix sont en hausse de 1,0 % par rapport à l'an dernier, soutenus notamment par les nouveaux développements dans des marchés attractifs. Enfin, l'effet change s'établit à - 5,1 %.

Dans cet environnement de faibles volumes, l'**EBITDA** du segment s'élève à **113 millions d'euros** et la **marge d'EBITDA** atteint **13,8 %** au quatrième trimestre 2025. Cette performance reflète également la combinaison d'un mix géographique défavorable dans les Polymères Haute Performance dû à des volumes plus faibles en Europe et en Amérique du Nord, la gestion rigoureuse des stocks et un effet change négatif.

Le **chiffre d'affaires** du segment **Coating Solutions** s'établit à **472 millions d'euros** au quatrième trimestre 2025, en baisse de 16,5 % par rapport à l'an dernier. Les volumes sont en retrait de 4,7 %, reflétant la faiblesse des marchés de la construction et des peintures décoratives, tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Les prix diminuent de 7,2 %, impactés par les conditions de marché dans l'amont acrylique et reflétant également la baisse des matières premières dans les activités aval. Enfin, l'effet change s'établit à - 4,6 %. Dans ce contexte, l'**EBITDA** du segment est en recul à **32 millions d'euros** au quatrième trimestre 2025, et la **marge d'EBITDA** s'établit à **6,8 %**.

À **175 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment **Intermédiaires** est en progression de 6,1 % par rapport au quatrième trimestre 2024. Le chiffre d'affaires du segment bénéficie d'une augmentation des volumes de 6,9 % et des prix de 6,3 %, essentiellement dues à une meilleure performance des gaz réfrigérants tant en Europe et qu'en Amérique du Nord par rapport à l'année dernière. L'effet change s'établit à - 7,1 %.

L'**EBITDA** du quatrième trimestre 2025 est par conséquent en nette hausse par rapport à l'an dernier, s'élevant à **46 millions d'euros**, et la **marge d'EBITDA** s'établit au niveau élevé de **26,3 %**.

FAITS MARQUANTS DU 4^{ÈME} TRIMESTRE 2025

Le 4 décembre 2025, Arkema a signé un partenariat stratégique dans les séparateurs pour batteries avec Semcorp afin d'établir une collaboration visant à accélérer l'innovation dans les technologies de séparateurs pour batteries et d'accompagner Semcorp dans son développement international. Cette collaboration vise également à soutenir des initiatives de développement conjoint axées sur les séparateurs de nouvelle génération, à partir des solutions innovantes des deux entreprises, afin d'en améliorer la performance et la sécurité.

Le 23 décembre 2025, Arkema a annoncé le projet de cession au Groupe indien Praana de certaines de ses activités de modifiants chocs et agents de mise en œuvre, additifs utilisés dans la fabrication de profilés, tubes et emballages PVC ainsi que de plastiques techniques. Ce projet prévoit la cession du site de production de Vlissingen, aux Pays-Bas, qui emploie 50 personnes. La finalisation de ce projet de cession est prévue au premier semestre 2026. Avec ce projet, le Groupe poursuit le recentrage de son portefeuille sur ses activités stratégiques.

ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À L'ARRÊTÉ DES COMPTES

Le 13 janvier 2026, Arkema a démarré avec succès sa nouvelle unité de polyamide transparent Rilsan® Clear à Singapour, renforçant ainsi le leadership d'Arkema dans les polymères haute performance et dotant le Groupe de la plus grande capacité de production de polyamides transparents en Asie. La nouvelle unité triple la capacité de production mondiale de polyamides transparents Rilsan® Clear du Groupe. Cet investissement d'environ 20 millions de dollars US fait partie des projets majeurs de croissance dans lesquels Arkema a récemment investi pour soutenir sa feuille de route stratégique dans les Matériaux de Spécialités.

Le 3 février 2026, Arkema a signé un protocole d'accord avec Senior afin de renforcer davantage leur coopération stratégique à long terme et de faire progresser ensemble l'innovation tout au long de la chaîne de valeur des batteries. Cette collaboration vise à accélérer le développement, la validation et le déploiement

industriel de solutions de matériaux innovants pour les batteries de nouvelle génération dans le secteur mondial en forte croissance des énergies nouvelles.

PERSPECTIVES

Dans un environnement macroéconomique mondial marqué jusqu'à présent par une demande globalement faible, un effet de change défavorable et une visibilité limitée, le Groupe continuera de se concentrer sur les éléments qu'il contrôle.

Arkema s'appuiera sur la montée en puissance de ses projets majeurs dans des applications innovantes à forte valeur ajoutée aux États-Unis et en Asie dans lesquels il a investi ces dernières années. Leur contribution additionnelle à l'EBITDA est attendue à environ 50 millions d'euros en 2026 par rapport à 2025, soutenue également par les trois nouvelles capacités de production démarrées récemment.

Le Groupe continuera par ailleurs de contrôler rigoureusement son besoin en fonds de roulement et ses coûts d'exploitation avec l'objectif de compenser l'inflation des frais fixes en 2026. Arkema poursuivra également la rationalisation et la simplification de son organisation et anticipe une diminution d'environ 3 % par an de ses effectifs sur les trois prochaines années. Le Groupe gèrera par ailleurs ses investissements à environ 600 millions d'euros en 2026, conservant la capacité à réaliser des investissements ciblés dans des marchés attractifs.

Compte tenu de ces éléments, le Groupe vise une légère croissance de l'EBITDA en 2026 à taux de change constants.

Arkema poursuivra également la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique dans les Matériaux de Spécialités, en s'appuyant sur son innovation de pointe, en renforçant ses partenariats avec ses clients et en déployant son portefeuille de technologies pour soutenir le développement de solutions pour un monde moins carboné et plus durable.

RÉVISION DE LA SEGMENTATION À COMPTER DE 2026

Dans un environnement mondial à la fois de plus en plus volatil et riche en nouvelles opportunités, Arkema poursuit l'avancement de sa feuille de route vers des matériaux innovants et de haute performance. Afin de mieux refléter les dynamiques de son portefeuille et d'améliorer la transparence de sa performance, le Groupe mettra en place une nouvelle segmentation de ses activités à partir de 2026.

Cette évolution permettra de mieux mettre en évidence :

- les plateformes résilientes et en croissance structurelle au sein des Matériaux de Spécialité, qui restent centrales à la création de valeur à long terme d'Arkema ;
- les dynamiques distinctes des activités industrielles de taille mondiale et plus cycliques, qui seront désormais consolidées au sein d'un segment dédié Primary Materials.

À partir de 2026, Arkema introduira ainsi un segment Primary Materials aux côtés des trois segments de Matériaux de Spécialités existants, dont les périmètres seront légèrement ajustés. Le segment Intermédiaires actuel sera supprimé.

Le segment Primary Materials inclura :

- l'activité mondiale des monomères acryliques, comprenant ses opérations en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, dont les résultats ont affiché une plus forte cyclicité ces dernières années, mais dont la rentabilité devrait rebondir à moyen terme après les conditions de bas de cycle actuelles, en s'appuyant notamment sur ses positions industrielles et commerciales de premier plan ;
- les gaz réfrigérants traditionnels, qui devraient avoir en grande partie disparu vers 2030, se différenciant des solutions de nouvelle génération à forte croissance, qui seront désormais consolidées au sein des Matériaux de Spécialités ; et
- l'activité eau oxygénée et certains de ses dérivés, dont le profil local et cyclique correspond mieux aux caractéristiques de ce segment.

En parallèle, les réfrigérants de nouvelle génération à faible Potentiel de Réchauffement Global et à haute valeur ajoutée seront intégrés au portefeuille des Fluorospécialités au sein des Polymères Haute Performance. Cette évolution souligne le fort potentiel de croissance de ces technologies, soutenu par une demande en hausse, en particulier en Amérique du Nord, ainsi que par l'élargissement de leurs applications, telles que les pompes à chaleur haute température et la gestion thermique des data centers, pour lesquelles le Groupe a récemment étoffé son offre produits et renforcé un positionnement déjà solide après plusieurs années d'innovation.

En tenant compte de cette nouvelle structure, les trois segments de Matériaux de Spécialités représentent environ 85 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025 et font preuve d'une solide résilience, avec une variation de la marge d'EBITDA limitée à 210 bps depuis 2019 et seulement une baisse modérée de l'EBITDA en 2025 par rapport à 2024 (-5% à taux de change constant) malgré un environnement macroéconomique difficile.

Cette nouvelle segmentation offrira à la communauté financière une plus grande transparence sur les leviers de performance des activités d'Arkema, la qualité de ses résultats et son profil de création de valeur à long terme.

Reflétant ces évolutions, les principaux indicateurs par segment pour l'année 2025 sont les suivants :

<i>en millions d'euros</i>	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Primary Materials	Corporate	FY'25
Chiffre d'affaires	2 737	3 376	1 542	1 380	33	9 068
EBITDA	365	658	181	133	-86	1 251
Marge d'EBITDA	13,3%	19,5%	11,7%	9,6%		13,8%
Amortissements et dépréciations courants	-109	-368	-64	-133	-13	-687
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	256	290	117	0	-99	564
Marge de REBIT	9,4%	8,6%	7,6%	0,0%		6,2%
Intensité capitalistique	3,0%	8,6%	3,0%	13,6%*		7,0%

Estimations non auditées fournies à titre informatif uniquement

** incluant les investissements de décarbonation de l'usine d'acryliques en France, et diminuant à 8,8% en excluant ce projet*

Les résultats 2025 sont détaillés dans la présentation « Full-year 2025 results and outlook » et dans le document « Factsheet », tous deux disponibles sur le site internet de la Société : www.arkema.com/global/fr/investor-relations/

Les comptes consolidés au 31 décembre 2025 ont été audités et font l'objet d'un rapport de certification sans réserve émis par les commissaires aux comptes de la Société. Ces comptes et le rapport des commissaires aux comptes sont disponibles sur le site internet de la Société : www.arkema.com/global/fr/investor-relations/

CALENDRIER FINANCIER

6 mai 2026 : Publication des résultats du 1^{er} trimestre 2026

21 mai 2026 : Assemblée générale des actionnaires d'Arkema

30 juillet 2026 : Publication des résultats du 1^{er} semestre 2026

5 novembre 2026 : Publication des résultats du 3^{ème} trimestre 2026

AVERTISSEMENT

Les informations publiées dans ce communiqué peuvent comporter des éléments prévisionnels concernant la situation financière, les résultats d'opérations, les activités et la stratégie d'Arkema.

Dans un contexte de fortes tensions géopolitiques dans lequel l'évolution de l'économie mondiale reste incertaine, les hypothèses retenues ainsi que les éléments prévisionnels peuvent s'avérer inexacts. Ces prévisions sont fondées sur la vision actuelle et sur des hypothèses de la Direction d'Arkema qui peuvent s'avérer inexactes et sont dépendantes de facteurs de risques tels que (mais non limités à) l'évolution du coût des matières premières, la variation des taux de change, le rythme de réalisation des programmes de réduction de coûts, le renforcement des tensions géopolitiques, ou l'évolution des conditions économiques et financières générales. Arkema n'assume aucune responsabilité quant à la mise à jour des prévisions qui serait due à la découverte d'informations nouvelles ou à la survenance d'événements nouveaux ou autres. Des informations supplémentaires relatives aux facteurs pouvant avoir une influence significative sur les résultats financiers d'Arkema sont disponibles dans les documents déposés par Arkema auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Les bilans, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et information sectorielle joints au présent communiqué de presse sont extraits des états financiers consolidés au 31 décembre 2025, arrêtés par le Conseil d'administration d'Arkema en date du 25 février 2026. Les données trimestrielles ne sont pas auditées. L'information par segment est présentée en conformité avec le système de reporting interne d'Arkema utilisé par la Direction.

Les définitions et tableaux de réconciliation des principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont détaillés en section 6 et 8 des comptes consolidés au 31 décembre 2025 figurant en fin de document.

Enfin, dans le cadre de l'analyse de l'évolution de ses résultats et plus particulièrement de son chiffre d'affaires, le Groupe analyse les effets suivants (analyses non auditées) :

- **effet périmètre** : l'effet périmètre correspond à l'impact d'un changement de périmètre, que celui-ci résulte d'une acquisition ou d'une cession d'une activité dans son intégralité ou d'une entrée ou d'une sortie en consolidation. Une augmentation ou une fermeture de capacités ne sera pas analysée en tant qu'effet périmètre ;
- **effet change** : l'effet change évoqué ici correspond à l'impact mécanique de la consolidation de comptes en devises autres que l'euro à des taux différents d'une période à l'autre. L'effet change sera appréhendé en appliquant à l'agrégat de la période analysée le taux de la période antérieure ;
- **effet prix** : l'impact des variations des prix de vente moyens est estimé par comparaison entre le prix de vente unitaire net moyen pondéré pour une famille homogène de produits au cours de la période de référence et le prix de vente unitaire net moyen pondéré de la période antérieure, multiplié, dans les deux cas, par les volumes vendus au cours de la période de référence ; et
- **effet volume** : l'impact des variations de volumes est estimé en comparant les quantités livrées au cours de la période de référence avec les quantités livrées au cours de la période antérieure, multipliées, dans les deux cas, par les prix de vente unitaires nets moyens pondérés de la période antérieure.

Fort de savoir-faire uniques dans le domaine de la science des matériaux, **Arkema** dispose d'un portefeuille de technologies de premier rang pour répondre à l'accélération de la demande en matériaux nouveaux et plus durables. En ligne avec l'ambition du Groupe de devenir un leader mondial des Matériaux de Spécialités, l'activité d'Arkema est centrée autour de trois segments complémentaires, résilients et fortement innovants qui leur sont dédiés, les Adhésifs, les Matériaux Avancés et les Coating Solutions. Arkema offre des solutions technologiques de pointe pour répondre aux enjeux des nouvelles énergies, de l'accès à l'eau, du recyclage, de l'urbanisation, ou encore de la mobilité et est attaché à un dialogue continu avec l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 9,1 milliards d'euros en 2025 et est présent dans près de 55 pays avec 20 700 collaborateurs.

Contacts Investisseurs

Béatrice Zilm	+33 (0)1 49 00 75 58	beatrice.zilm@arkema.com
James Poutier	+33 (0)1 49 00 73 12	james.poutier@arkema.com
Alexis Noël	+33 (0)1 49 00 74 37	alexis.noel@arkema.com
Colombe Boiteux	+33 (0)1 49 00 72 07	colombe.boiteux@arkema.com

Contacts Presse

Gilles Galinier	+33 (0)1 49 00 70 07	gilles.galinier@arkema.com
Anne Plaisance	+33 (0)6 81 87 48 77	anne.plaisance@arkema.com

Arkema

51, Esplanade du Général de Gaulle CS
10478 - 92907 Paris La Défense France
Tel : +33 (0)1 49 00 80 80
arkema.com

Follow us on:

 X.com/Arkema_group

 LinkedIn.com/company/arkema

Comptes ARKEMA

Comptes consolidés à fin décembre 2025

Les comptes consolidés à fin décembre 2024 et 2025 sont audités.

1.COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
(En millions d'euros)		
Chiffre d'affaires	2 105	2 273
Coûts et charges d'exploitation	(1 793)	(1 873)
Frais de recherche et développement	(74)	(71)
Frais administratifs et commerciaux	(213)	(225)
Autres charges et produits	(50)	(54)
Résultat d'exploitation	(25)	50
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	0	(2)
Résultat financier	(34)	(20)
Impôts sur le résultat	(11)	(20)
Résultat net	(70)	8
Dont résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(2)	(4)
Dont résultat net - part du Groupe	(68)	12
Résultat net par action (en euros)	(0,90)	0,15
Résultat net dilué par action (en euros)	(0,90)	0,15

	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
(En millions d'euros)		
Chiffre d'affaires	9 068	9 544
Coûts et charges d'exploitation *	(7 454)	(7 605)
Frais de recherche et développement *	(284)	(278)
Frais administratifs et commerciaux	(910)	(920)
Autres charges et produits	(132)	(155)
Résultat d'exploitation	288	586
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(1)	(6)
Résultat financier	(125)	(73)
Impôts sur le résultat	(100)	(150)
Résultat net	62	357
Dont résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(1)	3
Dont résultat net - part du Groupe	63	354
Résultat net par action (en euros)	0,52	4,51
Résultat net dilué par action (en euros)	0,51	4,49

*Inclut une correction de la donnée du T3'24 (transfert entre « Coûts et charges d'exploitation » et « Frais de recherche et développement »)

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	<u>4^{ème} trimestre 2025</u>	<u>4^{ème} trimestre 2024</u>
<i>(En millions d'euros)</i>		
Résultat net	(70)	8
Effet des couvertures	(16)	(13)
Autres	0	—
Impôts différés sur effet des couvertures et autres	0	0
Variation des écarts de conversion	(11)	237
Autres éléments recyclables du résultat global	(27)	224
Effet de revalorisation des titres non consolidés	0	(2)
Pertes et gains actuariels	4	4
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	(3)	(1)
Autres éléments non recyclables du résultat global	1	1
Total des autres éléments du résultat global	(26)	225
Résultat global	(96)	233
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(12)	(18)
Dont résultat global - part du Groupe	(84)	251

	<u>Fin décembre 2025</u>	<u>Fin décembre 2024</u>
<i>(En millions d'euros)</i>		
Résultat net	62	357
Effet des couvertures	(6)	(3)
Autres	0	—
Impôts différés sur effet des couvertures et autres	0	(1)
Variation des écarts de conversion	(569)	153
Autres éléments recyclables du résultat global	(575)	149
Effet de revalorisation des titres non consolidés	(15)	(3)
Pertes et gains actuariels	21	8
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	(5)	(2)
Autres éléments non recyclables du résultat global	1	3
Total des autres éléments du résultat global	(574)	152
Résultat global	(512)	509
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(42)	(22)
Dont résultat global - part du Groupe	(470)	531

3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Fin décembre 2025

Fin décembre 2024

(En millions d'euros)

Résultat net	62	357
Amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs	838	802
Autres provisions et impôts différés	(63)	2
(Profits)/Pertes sur cession d'actifs long terme	(11)	(1)
Dividendes moins résultat des sociétés mises en équivalence	1	7
Variation du besoin en fonds de roulement	156	(87)
Autres variations	14	41
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	997	1 121
Investissements incorporels et corporels	(636)	(761)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(32)	34
Coût d'acquisition des activités, net de la trésorerie acquise	2	(150)
Augmentation des Prêts	(58)	(132)
Investissements	(724)	(1 009)
Produits de cession d'actifs incorporels et corporels	20	10
Variation des créances sur cession d'immobilisations	8	(7)
Produits de cession des activités, nets de la trésorerie cédée	—	3
Remboursement de prêts à long terme	80	63
Désinvestissements	108	69
Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(616)	(940)
Variation de capital et autres fonds propres	—	63
Acquisition/cession d'actions propres	(33)	(35)
Emission d'obligations hybrides	399	399
Rachat d'obligations hybrides	—	(400)
Dividendes payés aux actionnaires	(272)	(261)
Rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(24)	(16)
Dividendes versés aux minoritaires et rachat de minoritaires	(4)	(2)
Augmentation de l'endettement long terme	505	502
Diminution de l'endettement long terme	(448)	(791)
Augmentation/ Diminution de l'endettement court terme	(409)	334
Flux de trésorerie provenant du financement	(286)	(207)
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	95	(26)
Incidence variations change et périmètre	80	(6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	2 013	2 045
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période	2 188	2 013

4. BILAN CONSOLIDÉ

31 décembre 2025

31 décembre 2024

(En millions d'euros)

ACTIF

Goodwill	2 865	3 071
Autres immobilisations incorporelles, valeur nette	2 142	2 373
Immobilisations corporelles, valeur nette	3 935	4 227
Sociétés mises en équivalence : titres et prêts	9	11
Autres titres de participation	33	50
Actifs d'impôt différé	151	155
Autres actifs non courants	285	327
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 420	10 214
Stocks	1 142	1 348
Clients et comptes rattachés	1 185	1 312
Autres créances	202	201
Impôts sur les sociétés - créances	100	101
Actifs financiers dérivés courants	8	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 188	2 013
Actifs destinés à être cédés	—	—
TOTAL ACTIF COURANT	4 825	4 995
TOTAL ACTIF	14 245	15 209

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

Capital	761	761
Primes et réserves	6 292	6 439
Actions auto-détenues	(30)	(22)
Ecart de conversion	(180)	348
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE	6 843	7 526
Participations ne donnant pas le contrôle	189	235
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7 032	7 761
Passifs d'impôt différé	429	435
Provisions pour retraites et avantages du personnel	340	391
Autres provisions et autres passifs non courants	382	456
Emprunts et dettes financières à long terme	3 802	3 680
TOTAL PASSIF NON COURANT	4 953	4 962
Fournisseurs et comptes rattachés	971	1 074
Autres créditeurs et dettes diverses	438	424
Impôts sur les sociétés - dettes	71	82
Passifs financiers dérivés courants	24	32
Emprunts et dettes financières à court terme	756	874
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	—	—
TOTAL PASSIF COURANT	2 260	2 486
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	14 245	15 209

5. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Actions émises						Actions propres		Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
	Nombre	Montant	Primes	Obligations hybrides	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Nombre	Montant			
Au 1^{er} janvier 2025	76 060 831	761	1 117	700	4 622	348	(257 160)	(22)	7 526	235	7 761
Dividendes payés	—	—	—	—	(296)	—	—	—	(296)	(8)	(304)
Émissions d'actions	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Réduction de capital par annulation d'actions propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Acquisition/cession d'actions propres	—	—	—	—	—	—	(484 940)	(33)	(33)	—	(33)
Attribution d'actions propres aux salariés	—	—	—	—	(25)	—	318 027	25	0	—	0
Paiements fondés sur des actions	—	—	—	—	16	—	—	—	16	—	16
Émission d'obligations hybrides	—	—	—	400	(1)	—	—	—	399	—	399
Rachat/remboursement d'obligations hybrides *	—	—	—	(300)	—	—	—	—	(300)	—	(300)
Autres	—	—	—	—	1	—	—	—	1	4	5
Transactions avec les actionnaires	—	—	—	100	(305)	—	(166 913)	(8)	(213)	(4)	(217)
Résultat net	—	—	—	—	63	—	—	—	63	(1)	62
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	—	—	—	—	(5)	(528)	—	—	(533)	(41)	(574)
Résultat global	—	—	—	—	58	(528)	—	—	(470)	(42)	(512)
Au 31 décembre 2025	76 060 831	761	1 117	800	4 375	(180)	(424 073)	(30)	6 843	189	7 032

* Les obligations hybrides perpétuelles émises en 2020 pour un montant de 300 millions d'euros ont été reclassées en « Emprunts et dettes financières à court terme » suite à l'annonce du Groupe, au quatrième trimestre 2025, de son intention d'exercer l'option de remboursement anticipé le 21 janvier 2026.

6. INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance utilisés par le Groupe ne sont pas définis directement dans les états financiers consolidés IFRS et sont utilisés par la direction du Groupe comme outils de suivi et d'analyse. Ces indicateurs visent à présenter des informations complémentaires permettant d'illustrer la performance financière du Groupe et de ses différentes activités, en s'affranchissant notamment, pour un certain nombre d'entre eux, des éléments non courants par souci de comparabilité entre les différentes périodes. Ils peuvent également offrir, dans certains cas, une base de comparaison cohérente avec la performance financière des pairs. Une réconciliation avec les agrégats des états financiers consolidés IFRS est présentée dans cette note.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT) ET EBITDA

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	288	586	(25)	50
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(144)	(154)	(39)	(41)
- Autres charges et produits	(132)	(155)	(50)	(54)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT)	564	895	64	145
- Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(687)	(637)	(184)	(179)
EBITDA	1 251	1 532	248	324

Détail des amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels :

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	(838)	(802)	(231)	(220)
Dont amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(687)	(637)	(184)	(179)
Dont amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(144)	(154)	(39)	(41)
Dont amortissements et dépréciations en autres charges et produits	(7)	(11)	(8)	0

RÉSULTAT NET COURANT ET RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	63	354	(68)	12
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(144)	(154)	(39)	(41)
- Autres charges et produits	(132)	(155)	(50)	(54)
- Autres charges et produits attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	—	—	—	—
- Impôts sur les amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	31	34	9	9
- Impôts sur autres charges et produits	20	21	13	4
- Impôts non courants	(40)	(8)	(34)	(2)
RÉSULTAT NET COURANT	328	616	33	96
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	75 515 945	74 869 439		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	75 966 858	75 204 737		
Résultat net courant par action (en euros)	4,34	8,23	0,43	1,27
Résultat net courant dilué par action (en euros)	4,32	8,19	0,44	1,27

INVESTISSEMENTS COURANTS

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS	636	761	265	325
- Investissements exceptionnels	—	—	—	—
- Investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille	—	—	—	—
- Investissements sans impact sur la dette nette	—	—	—	—
INVESTISSEMENTS COURANTS	636	761	265	325

FLUX DE TRÉSORERIE ET TAUX DE CONVERSION

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024	4 ^{ème} trimestre 2025	4 ^{ème} trimestre 2024
+ Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	997	1 121	424	407
+ Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(616)	(940)	(159)	(394)
FLUX DE TRÉSORERIE NET	381	181	265	13
- Flux de trésorerie net liés aux opérations de gestion du portefeuille	(9)	(177)	(4)	(135)
FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE	390	358	269	148
- Investissements exceptionnels	—	—	—	—
- Flux de trésorerie non courants	(74)	(61)	(15)	(9)
FLUX DE TRÉSORERIE COURANT	464	419	284	157
- Investissements Courants	(636)	(761)	(265)	(325)
FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL	1 100	1 180	549	482

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
FLUX DE TRÉSORERIE COURANT	464	419
EBITDA	1 251	1 532
TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH	37,1 %	27,3 %

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL	1 100	1 180
EBITDA	1 251	1 532
TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLE	87,9 %	77,0 %

DETTE NETTE

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
Emprunts et dettes financières à long terme	3 802	3 680
+ Emprunts et dettes financières à court terme	756	874
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 188	2 013
DETTE NETTE	2 370	2 541
+ Obligations hybrides	800	700
DETTE NETTE ET OBLIGATIONS HYBRIDES	3 170	3 241
EBITDA des 12 derniers mois	1 251	1 532
DETTE NETTE ET OBLIGATIONS HYBRIDES SUR EBITDA	2,5	2,1

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
Stocks	1 142	1 348
+ Créances clients et comptes rattachés	1 185	1 312
+ Autres créances y compris impôts sur les sociétés	302	302
+ Actifs financiers dérivés courants	8	20
- Fournisseurs et comptes rattachés	971	1 074
- Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts sur les sociétés	509	506
- Passifs financiers dérivés courants	24	32
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	1 133	1 370

CAPITAUX EMPLOYÉS

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
Goodwill, valeur nette	2 865	3 071
+ Immobilisations incorporelles (hors goodwill) et corporelles, valeur nette	6 077	6 600
+ Titres des sociétés mises en équivalence	9	11
+ Autres titres de participation et autres actifs non courants	318	377
+ Besoin en fonds de roulement	1 133	1 370
CAPITAUX EMPLOYÉS	10 402	11 429
Ajustement *	—	—
CAPITAUX EMPLOYÉS AJUSTÉS	10 402	11 429

* Ajustement lié à des acquisitions finalisées durant l'année et cessions annoncées durant l'année et non finalisées au 31 décembre.

Pas d'ajustement en 2024 pour l'acquisition de l'activité adhésifs de lamination de Dow, les capitaux employés de cette activité n'étant pas matériels pour le Groupe.

RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	564	895
Capitaux employés	10 402	11 429
RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS	5,4 %	7,8 %

RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS AJUSTÉS

(En millions d'euros)	Fin décembre 2025	Fin décembre 2024
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	564	895
Capitaux employés ajustés	10 402	11 429
RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS AJUSTÉS	5,4 %	7,8 %

7. INFORMATIONS PAR SEGMENT

4^{ème} trimestre 2025

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	631	820	472	175	7	2 105
EBITDA ^(a)	70	113	32	46	(13)	248
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(31)	(112)	(32)	(7)	(2)	(184)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	39	1	0	39	(15)	64
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(29)	(8)	(2)	—	—	(39)
Autres charges et produits	(9)	(21)	(14)	0	(6)	(50)
Résultat d'exploitation	1	(28)	(16)	39	(21)	(25)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	(1)	—	—	1	0
Investissements incorporels et corporels	37	136	67	14	11	265
Dont investissements courants ^(a)	37	136	67	14	11	265

4^{ème} trimestre 2024

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	654	881	565	165	8	2 273
EBITDA ^(a)	91	166	54	24	(11)	324
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(24)	(108)	(34)	(9)	(4)	(179)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	67	58	20	15	(15)	145
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(27)	(13)	(1)	—	—	(41)
Autres charges et produits	(18)	(25)	2	5	(18)	(54)
Résultat d'exploitation	22	20	21	20	(33)	50
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	(2)	—	—	—	(2)
Investissements incorporels et corporels	41	183	70	7	24	325
Dont investissements courants ^(a)	41	183	70	7	24	325

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 pour les tableaux de réconciliation et les définitions.

7. INFORMATIONS PAR SEGMENT

Fin décembre 2025

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	2 737	3 441	2 176	681	33	9 068
EBITDA ^(a)	365	616	194	162	(86)	1 251
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(109)	(411)	(126)	(28)	(13)	(687)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	256	205	68	134	(99)	564
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(102)	(35)	(7)	—	—	(144)
Autres charges et produits	(28)	(75)	(14)	3	(18)	(132)
Résultat d'exploitation	126	95	47	137	(117)	288
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	(1)	—	—	0	(1)
Investissements incorporels et corporels	83	326	177	23	27	636
Dont investissements courants ^(a)	83	326	177	23	27	636

Fin décembre 2024

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	2 722	3 562	2 455	768	37	9 544
EBITDA ^(a)	412	707	301	198	(86)	1 532
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(89)	(371)	(127)	(41)	(9)	(637)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	323	336	174	157	(95)	895
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(108)	(40)	(6)	—	—	(154)
Autres charges et produits	(43)	(89)	2	4	(29)	(155)
Résultat d'exploitation	172	207	170	161	(124)	586
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	(6)	—	—	—	(6)
Investissements incorporels et corporels	89	459	141	21	51	761
Dont investissements courants ^(a)	89	459	141	21	51	761

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 pour les tableaux de réconciliation et les définitions.

8. DÉFINITIONS DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

• Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels

Indicateur alternatif de performance qui représente les amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels avant prise en compte :

- i. des amortissements et dépréciations liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités, et
- ii. des dépréciations comptabilisées en autres charges et produits.

Cet indicateur facilite la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants.

• Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Indicateur alternatif de performance correspondant au montant net des actifs et des passifs courants liés à l'exploitation, aux investissements et au financement. Il reflète les besoins de financement à court terme du Groupe résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle.

• Capitaux employés

Indicateur alternatif de performance correspondant à la somme des éléments suivants :

- i. la valeur nette comptable du Goodwill,
- ii. la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles (hors goodwill) et corporelles,
- iii. le montant des titres des sociétés mises en équivalence,
- iv. le montant des autres titres de participation et autres actifs non courant, et
- v. le besoin en fonds de roulement.

Les capitaux employés sont utilisés pour analyser le montant des capitaux investis par le Groupe pour conduire ses opérations.

• Capitaux employés ajustés

Indicateur alternatif de performance correspondant aux capitaux employés retraités d'ajustements liés aux opérations de cession et d'acquisition afin de mettre en cohérence les éléments retenus au numérateur et au dénominateur dans le calcul du ROCE.

Dans le cas d'une cession d'activité annoncée et non finalisée au 31 décembre, le résultat opérationnel de cette activité reste consolidé dans le compte de résultat donc dans le calcul du REBIT, alors que les éléments relatifs aux capitaux employés sont classés en actifs/passifs destinés à être cédés et donc exclus du calcul des capitaux employés. Afin de mettre en cohérence les éléments retenus au numérateur et au dénominateur dans le calcul du ROCE, les capitaux employés au 31 décembre sont donc augmentés des éléments relatifs aux capitaux employés de l'activité en cours de cession.

Dans le cas de la finalisation d'une acquisition dans l'année, les résultats opérationnels ne sont consolidés dans le compte de résultat qu'à partir de la date de l'acquisition et non sur l'ensemble de l'année alors que les capitaux employés sont comptabilisés en totalité au 31 décembre. Lorsque cette acquisition n'a pas généré de contribution matérielle au résultat de l'année, afin de mettre en cohérence les éléments retenus au numérateur et au dénominateur dans le calcul du ROCE, les capitaux employés au 31 décembre sont diminués des capitaux employés relatifs à l'activité acquise, sauf s'ils sont considérés comme non significatifs.

• Dette nette ou Endettement net

Indicateur alternatif de performance correspondant à la somme de la dette financière à court terme et de la dette financière à long terme diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

• Dette nette et obligations hybrides

Indicateur alternatif de performance correspondant au montant de la dette nette et des obligations hybrides.

• Dette nette et obligations hybrides sur EBITDA

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio dette nette et obligations hybrides sur EBITDA. Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de la dette par rapport à la performance opérationnelle du Groupe et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

• Earnings Before Interest Taxes Depreciation & Amortization (EBITDA)

Indicateur alternatif de performance dont l'agrégat IFRS le plus proche est le résultat d'exploitation.

Il correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte :

- i. des amortissements et dépréciations courant des actifs corporels et incorporels,
- ii. des autres charges et produits, et
- iii. des amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités.

Cet indicateur permet d'évaluer la rentabilité opérationnelle du Groupe ainsi que sa capacité à générer des cash flows opérationnels avant prise en compte de la variation du besoin en fonds de roulement, des investissements ainsi que des flux de trésorerie liés au coût de financement et à l'impôt. Il facilite également la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

• Flux de trésorerie courant

Indicateur alternatif de performance correspondant au flux de trésorerie libre hors éléments exceptionnels. Ces éléments exceptionnels correspondent au flux de trésorerie non courants et aux investissements exceptionnels. Cet indicateur permet la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments exceptionnels et de gestion de portefeuille, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Groupe à générer de la trésorerie pour financer notamment le retour à l'actionnaire, les éléments exceptionnels et les acquisitions.

• Flux de trésorerie libre

Indicateur alternatif de performance correspondant au flux de trésorerie net avant prise en compte des flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion de portefeuille. Il permet la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments de gestion de portefeuille, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

• Flux de trésorerie net

Indicateur alternatif de performance correspondant à la somme de deux agrégats IFRS, le flux de trésorerie provenant de l'exploitation et le flux de trésorerie provenant des investissements nets. Il permet d'estimer les flux de trésorerie du Groupe avant variation des flux de trésorerie liés au financement.

• Flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille

Indicateur alternatif de performance correspondant aux flux de trésorerie liés aux opérations d'acquisition et de cession décrites dans les notes 3.2.2 « Acquisitions de l'année » et 3.3 « Cessions des activités ».

• Flux de trésorerie non courant

Indicateur alternatif de performance correspondant aux flux de trésorerie liés aux autres charges et produits détaillés dans la note 6.1.5 « Autres charges et produits ».

- **Flux de trésorerie opérationnel**

Indicateur alternatif de performance qui correspond au flux de trésorerie libre avant prise en compte des investissements incorporels et corporels, retraité des flux de trésorerie non courants. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Groupe à générer de la trésorerie pour financer notamment ses investissements incorporels et corporels, le retour à l'actionnaire, et les acquisitions. Il correspond et se substitue à l'indicateur « Flux de trésorerie d'exploitation » défini lors du Capital Markets Day du 27 septembre 2023.

- **Investissements courants**

Indicateur alternatif de performance dont l'agrégat IFRS le plus proche correspond aux investissements incorporels et corporels. Les investissements courants désignent l'ensemble des investissements incorporels et corporels retraités des investissements exceptionnels, des investissements liés à des opérations de gestion de portefeuille et des investissements sans impact sur la dette nette (financés par des tiers). Cet indicateur permet la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

- **Investissements exceptionnels**

Indicateur alternatif de performance correspondant à un nombre très limité d'investissements relatifs à des projets majeurs de développement qui sont présentés séparément dans le cadre de la communication financière compte tenu de leur taille et de leur nature.

- **Marge de REBIT**

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio résultat d'exploitation courant (REBIT) sur chiffre d'affaires. Il facilite la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

- **Marge d'EBITDA**

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio EBITDA sur chiffre d'affaires. Cet indicateur facilite la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs. Il constitue également l'un des critères de performance financière auxquels sont soumis les plans d'actions de performance.

- **Résultat d'exploitation courant (REBIT)**

Indicateur alternatif de performance dont l'agrégat IFRS le plus proche est le résultat d'exploitation. Il correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte :

- i. des amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités, et
- ii. des autres charges et produits.

Cet indicateur permet d'évaluer la rentabilité opérationnelle du Groupe avant impôts et hors éléments non courants, et ce quelle que soit la structure de financement puisqu'il ne prend pas en compte le résultat financier. Il facilite la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

- **Résultat net courant**

Indicateur alternatif de performance dont l'agrégat IFRS le plus proche est le résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe. Il correspond au résultat net attribuable aux actionnaires du Groupe avant prise en compte des éléments non courants. Les éléments non courants correspondent :

- i. aux autres charges et produits nets des impôts s'y rapportant,
- ii. aux amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités nets des impôts s'y rapportant, et
- iii. aux impôts non courants non liés aux autres charges et produits et qui se rapportent à des événements inhabituels de par leur fréquence et leur montant, comme la reconnaissance ou la dépréciation d'actifs d'impôt différé ou encore l'impact d'un changement de taux d'imposition sur les impôts différés.

Cet indicateur permet d'évaluer la rentabilité du Groupe en incluant, au-delà des éléments opérationnels, sa structure de financement et les impôts sur le résultat. Il facilite la comparaison d'une période à l'autre en s'affranchissant des éléments non courants, et fournit une base de comparaison cohérente avec nos pairs.

- **Résultat net courant par action**

Indicateur alternatif de performance calculé en divisant le résultat net courant de la période par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

- **Résultat net courant dilué par action**

Indicateur alternatif de performance qui représente le résultat net courant par action ajusté des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives. Il est calculé en divisant le résultat net courant de la période par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles en circulation au cours de la période.

- **Retour sur capitaux employés (ROCE)**

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio résultat d'exploitation courant (REBIT) de la période sur capitaux employés en fin de période. Il permet d'apprécier, dans le temps, la rentabilité des investissements réalisés.

- **Retour sur capitaux employés ajustés**

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio résultat d'exploitation courant (REBIT) de la période sur capitaux employés ajustés en fin de période. Il permet d'apprécier, dans le temps, la rentabilité des investissements réalisés, en corrigeant des éléments relatifs aux capitaux employés acquis au cours de la période ou en cours de cession pour les mettre en cohérence avec les éléments retenus dans le REBIT.

- **Taux de conversion de l'EBITDA en cash**

Indicateur alternatif de performance correspondant au ratio flux de trésorerie courant sur EBITDA. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Groupe à générer de la trésorerie pour financer notamment le retour à l'actionnaire, les investissements exceptionnels et les acquisitions.

- **Taux de conversion de l'EBITDA en trésorerie opérationnelle**

Indicateur alternatif de performance défini comme le ratio flux de trésorerie opérationnel sur EBITDA. Cet indicateur fournit une base de comparaison cohérente entre les périodes ainsi qu'avec nos pairs, et ce quelle que soit la stratégie de croissance retenue, qu'il s'agisse de croissance externe à travers des acquisitions ou de croissance interne à travers des investissements. Il constitue également l'un des critères de performance financière auxquels sont soumis les plans d'actions de performance. Il correspond et se substitue à l'indicateur « Taux de conversion de la trésorerie d'exploitation » défini lors du Capital Markets Day du 27 septembre 2023.