

Leader mondial de la construction durable

RÉSULTATS ANNUELS 2025

Progression du chiffre d'affaires de +2,1% et du résultat d'exploitation de +3,8% en monnaies locales

- **Amélioration en Europe au S2** avec une croissance de +1,1% en monnaies locales, et **surperformance en Amérique du Nord dans un marché difficile**
- **Croissance forte en Asie et pays émergents à +12,6% en monnaies locales**
- **Poursuite de la rotation du portefeuille** (1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires renouvelé en 2025), avec notamment les **acquisitions de Cemix et FOSROC, accélératrices de croissance dans la chimie de la construction** (+15,9% au total en monnaies locales)
- **Marge d'exploitation stable à 11,4% et bon niveau de cash flow libre à 3,8 Mds€**
- **Politique attractive de retour à l'actionnaire** : dividende de 2,30€ (+4,5%) proposé au titre de l'exercice 2025 et 402 M€ de rachat net d'actions réalisé en 2025
- **Atteinte de tous les objectifs financiers et stratégiques du plan « Grow & Impact » (2021-2025)**
- **Perspectives** : le Groupe vise une marge d'EBITDA de plus de 15,0% en 2026, avec un premier semestre affecté par les conditions météorologiques extrêmes en Europe et en Amérique du Nord depuis le début d'année

Benoît Bazin, Président-Directeur Général de Saint-Gobain, a déclaré :

« Saint-Gobain a une nouvelle fois démontré en 2025 la pertinence de sa stratégie de leader mondial de la construction durable et sa bonne performance opérationnelle grâce à son organisation décentralisée par pays, qui est particulièrement adaptée au monde actuel. Je suis très reconnaissant de l'engagement et de la contribution de tous nos collaborateurs, grâce auxquels le Groupe a surperformé tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Malgré un contexte global très chahuté, avec notamment un marché nord-américain difficile, nous avons très bien tenu notre rentabilité sur l'ensemble de l'année y compris au second semestre. Le Groupe a ainsi conclu avec succès son plan « Grow & Impact » pour 2021 à 2025, atteignant tous ses objectifs financiers et stratégiques.

En 2026, nous ouvrons un nouveau chapitre prometteur de croissance rentable et de surperformance avec « Lead & Grow », notre nouveau plan stratégique pour la période 2026-2030, qui approfondira notre offre de solutions et accélérera notre croissance dans les infrastructures et le non-résidentiel. Nous poursuivrons l'optimisation du profil du Groupe avec une rotation d'actifs de plus de 20% du chiffre d'affaires, permettant ainsi à Saint-Gobain de continuer à se déployer dans les régions à forte croissance et à renforcer ses positions dans la chimie de la construction.

A court terme, dans un environnement qui reste contrasté et incertain, les équipes du Groupe sont mobilisées afin de saisir les opportunités locales de marché et surperformer commercialement, tout en mettant en œuvre des mesures de productivité et d'économies de coûts là où nécessaire. Je suis confiant dans la création de valeur que « Lead & Grow » apportera à nos clients comme à nos actionnaires. »

Finalisation réussie du plan stratégique « Grow & Impact »

Atteinte de tous les objectifs financiers, avec en moyenne sur la période 2021-2025 :

- Une croissance interne¹ du chiffre d'affaires de +3,0% ; une marge d'exploitation de 10,9% et d'EBITDA de 14,7% ;
- Un taux de conversion du cash flow libre de 59% ;
- Un ROCE de 15,1% et un retour aux actionnaires d'environ 1,4 milliard d'euros par an en dividendes et rachat net d'actions (7 milliards d'euros au total sur la période).

Une stratégie dynamique et attractive :

- **Une optimisation du périmètre du Groupe créatrice de valeur avec une rotation d'environ 40% des ventes depuis 2018** : environ 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédés et 7 milliards d'euros acquis, conduisant à une **forte hausse de la rentabilité, qui bénéficie désormais d'une contribution équilibrée en résultats des trois zones géographiques**, avec en 2025 : Asie et pays émergents (36%), Europe occidentale (33%), Amérique du Nord (31%) ;
- **La création d'une position de leader mondial dans la chimie de la construction**, avec 39 acquisitions en cinq ans (notamment celles de Chryso, GCP, Cemix et FOSROC) ; une accélération à données comparables au second semestre 2025 (+2,8%) ;
- **Un modèle opérationnel performant et éprouvé par pays, permettant une surperformance de Saint-Gobain** tant dans les pays développés (Etats-Unis, France, Royaume-Uni, Espagne, Italie) que dans les pays émergents (Inde, Asie du Sud-Est, Brésil, Mexique). Ce modèle, parfaitement adapté à la géopolitique actuelle, permet d'accélérer la croissance des solutions, tout en conduisant à des **acquisitions** qui s'intègrent bien et sont **créatrices de valeur** : marge combinée d'EBITDA de 20% pour Chryso et GCP (+600 points de base en 3 ans), 18% pour les acquisitions canadiennes (Bailey, Building Products of Canada et Kaycan), plus de 17% pour CSR en Australie, 20% pour FOSROC et Cemix avec une croissance des ventes à deux chiffres pour la première année.

Un leadership mondial établi dans la construction durable, avec une offre différenciante de solutions durables – source d'avantage compétitif – grâce à sa feuille de route ESG :

- **Une offre bas carbone pionnière et exhaustive avec environ 400 solutions** : Carbon Low (plaques de plâtre, plafonds, et isolation), Oraé (vitrage), Enaé (colle), EnviroMix et EnviroAdd (adjuvants et additifs pour décarboner le béton et le ciment) ;
- **Des innovations continues** : offre « *climat résilient* » aux Etats-Unis avec le système multiproduits FORTIFIED Roof™ ; procédé breveté en Finlande substituant, dans les mortiers, 70% du ciment par du laitier sidérurgique et diminuant les émissions de CO₂ ;
- **Des usines zéro et bas carbone** (seul producteur de plaques de plâtre dont les usines fonctionnent entièrement à l'électricité, en Norvège et au Canada), promouvant la **circularité** (recyclage de matériaux de construction et de démolition pour le gypse, la laine de verre, la laine de roche et le verre), contribuant à **une réduction de 35% des émissions de CO₂ scope 1 et 2** en 2025 par rapport à 2017, avec **une part d'électricité décarbonée de 70% en 2025** (contre 39% en 2021).

1. Croissance interne en 2021 : +6,9% (+13,8% 2021/2019 divisé par 2)

Performance opérationnelle du Groupe en 2025

Le **chiffre d'affaires** progresse de **+2,1% en monnaies locales** et reste stable à données réelles à 46,5 milliards d'euro, malgré la dépréciation de la plupart des monnaies face à l'euro (**effet de change** de -2,3% sur l'année et -3,0% au second semestre).

L'**effet périmètre** de +2,6% résulte principalement de quatre acquisitions récentes renforçant le profil de croissance rentable de Saint-Gobain : CSR en Australie, Bailey au Canada, Cemix en Amérique latine et FOSROC en Inde et au Moyen-Orient. **L'optimisation du profil du Groupe s'est également poursuivie** avec les cessions, notamment la canalisation pour les bâtiments (PAM Building), la distribution en Belgique et au Brésil, ainsi que les mortiers secs et la construction hors site (Brüggemann) en Allemagne.

A données comparables, le chiffre d'affaires reste quasi stable à -0,5% (-0,4% au second semestre), porté au second semestre par la bonne croissance de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine, le retour à la croissance en Europe (tirée par l'Europe du Sud) et malgré le repli marqué de l'Amérique du Nord.

Les **prix du Groupe** s'inscrivent à +0,8% sur l'année et +0,7% au second semestre, permettant de générer un **écart prix-coûts légèrement positif sur l'année et au second semestre**, grâce à une grande rigueur d'exécution et à la valeur ajoutée de nos solutions complètes, innovantes et durables. Les **volumes** se replient de -1,3% sur l'année et -1,1% au second semestre.

Le **résultat d'exploitation atteint 5 293 millions d'euros**, en progression de **+3,8% en monnaies locales**. La **marge d'exploitation reste stable à 11,4%** en 2025 malgré l'impact de change négatif et un environnement contrasté, reflétant la force du positionnement stratégique et la bonne performance opérationnelle du Groupe. Au second semestre, les Amériques voient leur marge se maintenir comme prévu à 16%, mais leur contribution au résultat d'exploitation du Groupe se réduit en masse compte tenu d'un effet de change négatif et du recul des volumes ; la marge progresse légèrement en Europe et en Asie-Pacifique.

L'EBITDA atteint 7 203 M€, en progression de +3,4% en monnaies locales avec une marge stable à 15,5%.

Performance par Région

Europe : retour à la croissance des ventes et du résultat d'exploitation au second semestre

Après un premier semestre en repli d'environ -2%, l'activité en Europe progresse au second semestre de **+1,1% en monnaies locales** et de **+0,6% à données comparables**, marquant pour la première fois depuis le second semestre 2022 un retour à la croissance des ventes porté par l'Europe du Sud. La **marge d'exploitation** reste quasi stable sur l'année à **8,5%** contre 8,6% en 2024 (marge d'EBITDA de 12,6%), avec un second semestre à 8,3% (contre 8,2% au second semestre 2024) grâce à une bonne gestion des coûts et des prix.

- **L'Europe du Nord** s'inscrit à -0,4% à données comparables sur l'année, stable hors solutions industrielles, avec une situation contrastée par pays. Le **Royaume-Uni** poursuit sa progression grâce à une nette surperformance tirée par les ventes prescrites et l'offre complète de solutions. L'**Europe de l'Est** progresse légèrement, bien que la Pologne soit affectée par le recul des solutions industrielles. L'**Allemagne** reste en repli dans l'attente de la mise en œuvre de son plan de relance, avec des statistiques de marché mieux orientées. L'activité dans les **pays nordiques** est encore mitigée avec une croissance de la Suède et du Danemark, qui bénéficie de plusieurs projets d'infrastructure (étanchéité du pont de Storstrøm par exemple), mais toujours un repli en Norvège et en Finlande. Le Groupe a contribué, en tant que fournisseur principal de solutions, à faire atteindre la plus haute certification BREEAM (« *Outstanding* ») à un complexe de bureaux et laboratoires à Tromsø en Norvège, classé au 6^e rang des bâtiments les plus durables au monde. Grâce à sa présence forte de plus de 100 usines en Europe centrale et de l'Est (représentant plus de 10% des ventes du Groupe), Saint-Gobain est bien positionné dans la zone pour capitaliser sur les plans d'investissements majeurs dans les infrastructures et la défense.
- **L'Europe du Sud, Moyen-Orient & Afrique s'améliore nettement au second semestre, en progression de +1,7%**, et affiche -1,1% à données comparables sur l'année. Dans un marché qui reste incertain, la **France** se stabilise au second semestre et retrouve la croissance au 4^e trimestre (volumes +1,0%), portée par une amélioration de la construction neuve ; Saint-Gobain surperforme le marché du neuf comme de la rénovation grâce à son offre complète de solutions innovantes et son modèle de prescription dans le non-résidentiel. L'**Espagne** et l'**Italie** progressent, tout particulièrement dans les solutions intérieures qui continuent à gagner des parts de marché. Le **Moyen-Orient** et l'**Afrique** (représentant 3% des ventes du Groupe) affichent une croissance à deux chiffres tirée par le succès de l'intégration de FOSROC et des grands projets d'infrastructures – par exemple en Arabie saoudite (tunnels à Diriyah, parc éolien de Dumat Al Jandal) et aux Emirats Arabes Unis (ponts et infrastructures connectant Ramhan Island à Abu Dhabi, ligne bleue du métro de Dubaï) – ainsi que par des complexes résidentiels et touristiques.

Amériques : surperformance au second semestre avec une stabilité de la marge malgré un repli marqué des ventes

La Région progresse sur l'année de **+1,5% en monnaies locales** mais affiche un repli de -1,2% à données comparables, compte tenu du ralentissement en Amérique du Nord, en partie compensé par la forte croissance en Amérique latine. La **marge d'exploitation progresse légèrement sur l'année à 17,2%** contre 16,8% en 2024 (marge d'EBITDA de 20,5%) **et se maintient à 16,0% au second semestre** (contre 16,2% au second semestre 2024), soutenue par une gestion rigoureuse des prix et des coûts malgré le recul marqué des volumes.

- **L'Amérique du Nord** se replie de -4,2% à données comparables sur l'année et de -7,3% au second semestre, avec un 4^e trimestre du même ordre de grandeur à -8,2%, en surperformance par rapport au marché. Comme prévu, en l'absence d'événements climatiques significatifs, les volumes du roofing aux Etats-Unis sont restés faibles au 4^e trimestre (-17%, en ligne avec le 3^e trimestre à -18%).

Les solutions intérieures aux Etats-Unis et au Canada continuent d'être affectées par la baisse du marché de la construction neuve, tandis que la chimie de la construction est en nette croissance et a gagné des parts de marché aux Etats-Unis notamment sur les additifs et les adjuvants. Les solutions industrielles en revanche se replient plus fortement au 4^e trimestre. Dans ce contexte, Saint-Gobain a dégagé une très bonne performance opérationnelle en Amérique du Nord et **maintenu sa marge d'exploitation sur l'année et au second semestre**, en conservant un effet prix positif et en optimisant sa production, ses coûts et la maintenance de ses sites industriels. Le Groupe a également mis en service de nouvelles installations de pointe aux Etats-Unis et au Canada. Au plan commercial, le Groupe capitalise sur sa position de leader en matière d'offre de solutions intérieures et extérieures auprès de ses grands partenaires commerciaux distributeurs, et se développe sur les marchés du non-résidentiel (santé, éducation, « *data centers* ») et des infrastructures : Saint-Gobain a, par exemple, prescrit 15 solutions pour le nouveau terminal de l'aéroport JFK à New York, notamment des solutions différenciées d'étanchéité (Perm-A-Barrier®, PREPRUFE®, Bituthene®), de verre électrochrome, de plafonds, de gypse et d'isolation.

- L'**Amérique latine** progresse sur l'année de **+13,5% en monnaies locales** et de **+6,9% à données comparables** avec une moindre hausse au second semestre (+2,9%), sur une base de comparaison moins favorable, et une baisse des prix en fin de période en raison du repli des coûts de l'énergie ; les solutions industrielles affichent une progression à deux chiffres. Le **Brésil** poursuit sa croissance tirée par des gains de parts de marché dans la construction légère grâce à son offre inégalée de solutions permettant d'accélérer ses ventes croisées et d'accroître ses ventes prescrites. Le pays a également lancé la production du premier vitrage bas carbone d'Amérique latine au cours du second semestre. L'intégration de Cemix a été très réussie comme en atteste une croissance de plus de +15% en monnaies locales, tirant la progression de l'ensemble des solutions du Groupe au **Mexique** et en Amérique centrale. Saint-Gobain a participé à plusieurs projets emblématiques dans la région sur les marchés du non-résidentiel et des infrastructures : complexes hôteliers à Cancun au Mexique (Hyatt Vivid Grand Island, Shark Tower, Waldorf Astoria), parc éolien à Rio Grande do Sul au Brésil, ligne de métro 7 à Santiago au Chili.

Asie-Pacifique : croissance des ventes et marge record

La Région enregistre une progression sur l'année de **+16,9% en monnaies locales et de +2,4% à données comparables** (+3,4% au second semestre), tirée par la très bonne intégration de FOSROC et la forte dynamique de l'Inde. La **marge d'exploitation atteint un niveau record de 13,3%** contre 13,0% en 2024 (17,7% de marge d'EBITDA), principalement grâce aux volumes et à la bonne gestion des prix et des coûts.

L'**Inde** continue à gagner des parts de marché grâce au succès de son offre complète de solutions de construction, qui conduit à une **progression des volumes à deux chiffres**. Le Groupe a gagné de nouveaux projets dans le non-résidentiel et les infrastructures : aéroport de Navi Mumbai, Adani « *data center* » à Noida, confortant aussi son leadership dans la chimie de la construction, grâce à la bonne intégration de FOSROC. Chryso en Inde a développé avec de l'Intelligence Artificielle (IA) une application qui diminue de 40% les tests de formulation et permet d'accélérer l'innovation. L'**Asie du Sud-Est** est tirée par la bonne dynamique de l'Indonésie, des Philippines et du Vietnam dont la croissance profite de l'extension des gammes prescrites, notamment à destination de projets d'infrastructures (aéroports de Long Thanh et Phu Quoc au Vietnam, métros de Jakarta en Indonésie et Manille aux Philippines), ou encore de « *data centers* » (environ 20 en Indonésie et Malaisie en 2025). L'intégration de CSR en **Australie** se passe bien, tant en termes de performance opérationnelle que de développement de solutions complètes, dans un marché de la construction encore atone mais dont les indicateurs avancés sont en amélioration. La **Chine** se replie légèrement sur l'année, mais progresse au second semestre soutenu par les solutions industrielles et des gains de parts de marché en plâtre et plaques malgré un marché qui reste maussade.

Analyse des comptes consolidés 2025

Les comptes consolidés de l'exercice 2025, audités et certifiés par les commissaires aux comptes, ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026.

En millions d'euros	2024	2025	Variation %
Chiffre d'affaires et produits accessoires	46 571	46 483	-0,2%
Résultat d'exploitation (RE)	5 304	5 293	-0,2%
Marge d'exploitation	11,4%	11,4%	
Amortissements d'exploitation	2 137	2 141	+0,2%
Pertes et profits hors exploitation	-236	-231	+2,1%
EBITDA	7 205	7 203	-0,0%
Marge d'EBITDA	15,5%	15,5%	
Plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	-691	-511	+26,0%
Résultat opérationnel	4 377	4 551	+4,0%
Résultat financier	-457	-606	-32,6%
Dividendes reçus des participations	2	1	n.s
Impôts sur les résultats	-994	-975	+1,9%
Sociétés mises en équivalence non opérationnelles	6	4	n.s
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 934	2 975	+1,4%
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle	90	92	+2,2%
Résultat net de l'ensemble consolidé part du Groupe	2 844	2 883	+1,4%
BNPA (Bénéfice Net Par Action)¹ (en €)	5,69	5,83	+2,5%
Résultat net courant²	3 474	3 309	-4,7%
BNPA (Bénéfice Net Par Action)¹ courant² (en €)	6,95	6,70	-3,6%
EBITDA	7 205	7 203	-0,0%
Amortissements des droits d'usage	-727	-747	-2,8%
Résultat financier	-457	-606	-32,6%
Impôts sur les résultats	-994	-975	+1,9%
Investissements industriels ³	-2 049	-2 049	0,0%
<i>dont capacités additionnelles</i>	842	877	+4,2%
Variation du Besoin en fonds de roulement	211	49	-76,8%
Cash flow libre⁴	4 031	3 752	-6,9%
Taux de conversion de cash flow libre⁵	62%	58%	
ROCE	14,3%	14,0%	
Investissements en location	844	752	-10,9%
Investissements en titres nets de l'endettement net acquis ⁶	3 684	1 885	-48,8%
Désinvestissements	221	421	+90,5%
Endettement net de l'ensemble consolidé	9 778	10 356	+5,9%

1. Calculé sur le nombre moyen pondéré de titres en circulation (494 245 178 actions en 2025, contre 499 715 108 actions en 2024)
2. Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, frais d'acquisitions IFRS 3, autres éléments non courants (provisions non récurrentes significatives, impacts liés à l'hyperinflation...) et impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle y afférents
3. Investissements industriels : investissements corporels et incorporels
4. Cash flow libre = EBITDA - amortissements des droits d'usage + résultat financier + impôts sur les résultats - investissements industriels hors capacités additionnelles + variation du besoin en fonds de roulement
5. Taux de conversion de cash flow libre = cash flow libre / EBITDA hors amortissements des droits d'usage
6. Investissements en titres nets de l'endettement net acquis : 1 885 millions d'euros en 2025, dont 1 839 millions d'euros de sociétés contrôlées

L'EBITDA reste stable à **7 203 millions d'euros**, en progression de **+3,4% en monnaies locales**, avec une **marge stable à 15,5%**, malgré l'**impact de change négatif et un environnement contrasté**. Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA reculent légèrement à -231 millions d'euros.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à -511 millions d'euros (contre -691 millions d'euros en 2024) : -216 millions d'euros de dépréciations d'actifs essentiellement liées aux cessions et fermetures de sites (-291 millions d'euros en 2024), -290 millions d'euros d'amortissements incorporels d'allocation du prix d'acquisition PPA (-233 millions d'euros en 2024), et -5 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre (contre -167 millions d'euros en 2024).

Le **résultat net courant** atteint **3 309 millions d'euros**, affecté par la hausse des frais financiers, avec un taux d'impôt sur le résultat net courant stable à 24%.
Le **BNPA progresse de +2,5%** et de **+6,4% en monnaies locales**.

Les investissements industriels restent stables à **2 049 millions d'euros** et gardent une bonne dynamique avec l'ouverture de **24 nouvelles usines et lignes de production** pour répondre à la croissance structurelle des marchés en Amérique du Nord, Asie et pays émergents, ainsi que dans la chimie de la construction, qui représentent au total environ 80% des investissements de croissance.

Le cash flow libre se maintient à un bon niveau à **3 752 millions d'euros**. Le **taux de conversion atteint 58%**, avec notamment une très bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation qui s'élève à 11 jours de chiffre d'affaires à fin 2025 contre 12 jours à fin 2024.

Le **ROCE à 14,0%** reflète la **priorité donnée à la création de valeur pour nos actionnaires**.

Les investissements en titres nets de l'endettement net acquis s'élèvent à 1 885 millions d'euros, correspondant principalement aux acquisitions dans la chimie de la construction de FOSROC (Inde, Moyen-Orient) et Cemix (Amérique latine). Au total, les acquisitions réalisées en 2025 par le Groupe représentent en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 860 millions d'euros et un EBITDA d'environ 220 millions d'euros (y compris synergies en année 3), correspondant à un **multiple d'environ 8,5x l'EBITDA**.

Les désinvestissements s'élèvent à **421 millions d'euros** reflétant principalement la cession du terrain de Badgerys Creek en Australie pour environ 320 millions d'euros (575 millions de dollars australiens), dans le cadre de la monétisation des actifs immobiliers de CSR.

L'endettement net s'établit à **10,4 milliards d'euros** avec un ratio « dette nette sur EBITDA » stable à 1,4x fin 2025.

Politique actionnariale attractive

En 2025, le **dividende** versé et les **rachats d'actions** ont représenté **1,5 milliard d'euros** :

- **1 085 millions d'euros de dividendes au titre de 2024** ;
- **402 millions d'euros de rachat d'actions en 2025** (net des opérations liées à l'actionnariat salarié) réduisant le nombre de titres en circulation à 493 millions à fin 2025 (497 millions à fin 2024).

Le Conseil d'administration de Saint-Gobain a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 4 juin 2026 la distribution en espèces d'un **dividende en hausse de +4,5% à 2,30 euros par action** au titre de l'exercice 2025 (2,20 euros pour 2024). La date de détachement (« ex date ») est fixée au 8 juin 2026 et la mise en paiement du dividende interviendra le 10 juin 2026.

Priorités stratégiques

Le Groupe sera focalisé en 2026 sur sa qualité d'exécution pour mettre en œuvre avec détermination les priorités de son plan stratégique « *Lead & Grow* » :

1) Surperformer de 1 à 2 points les marchés grâce :

- A l'offre complète de solutions Saint-Gobain apportant performance et durabilité aux clients ;
- Aux plateformes pays reposant sur des chaînes de valeur locales et optimisées par des directeurs généraux natifs de leurs pays pleinement responsabilisés sur leur périmètre ;
- Au renforcement de notre présence dans le non-résidentiel et les infrastructures grâce au développement d'offres spécifiques et d'équipes dédiées par marché final (notamment hôtellerie, « *data centers* », bâtiments de santé et d'éducation, infrastructures de transport) ;
- A son rôle de chef de file comme leader mondial de la construction durable.

2) Continuer à viser l'excellence dans l'exécution afin de réaliser la trajectoire ambitieuse du Groupe, avec une marge d'EBITDA comprise entre 15% et 18% sur la période 2026-2030 et un taux de conversion de cash flow libre supérieur à 50%, grâce à :

- Un pilotage rigoureux du différentiel prix-coûts ;
- Des mesures strictes d'économies de coûts et de gains de productivité pour s'adapter de façon proactive à l'environnement de marché.

3) Poursuivre l'optimisation dynamique du profil du Groupe avec une rotation du chiffre d'affaires de plus de 20% d'ici 2030, à la fois en termes d'acquisitions et de cessions.

4) Allouer rigoureusement le capital vers la croissance et la création de valeur pour les actionnaires :

- Des investissements axés sur la consolidation des positions de leader, les pays à forte croissance et la chimie de la construction ;
- Des investissements industriels autour de 4,5% du chiffre d'affaires en 2026 ;
- Un retour aux actionnaires attractif, en visant une croissance régulière du dividende par action et 2 milliards d'euros de rachat net d'actions (2026-2030).

Perspectives 2026

Dans un environnement macroéconomique contrasté et géopolitique incertain, le Groupe anticipe pour 2026 les tendances suivantes :

- Europe : amélioration progressive avec des tendances contrastées par pays ;
- Amérique du Nord : poursuite du repli du marché au premier semestre, perspectives d'amélioration progressive au second semestre avec une base de comparaison plus aisée ;
- Asie-Pacifique et Amérique latine : croissance tirée notamment par l'Inde, l'Asie du Sud-Est et le Mexique.

Saint-Gobain vise une marge d'EBITDA de plus de 15,0% en 2026, avec un premier semestre affecté par les conditions météorologiques extrêmes en Europe et en Amérique du Nord depuis le début de l'année.

Calendrier financier

Une réunion d'information pour les analystes et investisseurs aura lieu le **27 février 2026 à 8h30** (heure française). Elle sera retransmise en direct sur le site internet de Saint-Gobain : www.saint-gobain.com

- **Chiffre d'affaires du premier trimestre 2026 : jeudi 23 avril 2026, après bourse.**
- **Résultats du premier semestre 2026 : jeudi 30 juillet 2026, après bourse.**

CONTACTS ANALYSTES, INVESTISSEURS

Vivien Dardel	(+33) 1 88 54 29 77
Floriana Michalowska	(+33) 1 88 54 19 09
Karim Safsaf	(+33) 1 88 54 00 60
James Weston	(+33) 1 88 54 01 24

CONTACTS PRESSE

Patricia Marie	(+33) 1 88 54 26 83
Laure Bencheikh	(+33) 1 88 54 26 38
Yanice Biyogo	(+33) 1 88 54 27 96

Glossaire :

- Les **évolutions à structure réelle** reflètent les variations des indicateurs publiés entre deux périodes
- Les **évolutions en monnaies locales** reflètent la performance réelle en appliquant aux indicateurs de la période considérée, les taux de change de la période précédente
- Les **évolutions à données comparables** (à structure et change comparables) reflètent la performance organique en excluant les impacts suivants :
 - Les variations de périmètre, en calculant les indicateurs de la période considérée sur la base du périmètre de consolidation de la période précédente (effet périmètre)
 - Les variations de taux de change, en calculant les indicateurs de la période considérée et ceux de la période précédente sur la base des taux de change de la période précédente (effet change)
- **EBITDA** : résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation - pertes et profits hors exploitation
- **Marge d'EBITDA** : EBITDA / Chiffre d'affaires
- **Marge d'exploitation** = Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires
- **ROCE** (retour sur capitaux employés) : résultat d'exploitation de l'exercice annualisé, corrigé des variations de périmètre, rapporté aux actifs et passifs sectoriels à la clôture de l'exercice
- **ESG** : Environnement, Social, Gouvernance
- **Allocation du prix d'acquisition** (PPA : « Purchase Price Allocation ») : correspond à la reconnaissance des actifs et des passifs acquis à leur appréciation à la juste valeur et à l'affectation du goodwill résiduel, comme l'exigent les normes comptables IFRS 3 et IAS 38, pour les regroupements d'entreprises. Les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA correspondent aux amortissements des marques, des listes clients et de la propriété intellectuelle. Ils sont reconnus séparément en « autres produits et charges opérationnels »

Tous les indicateurs de ce communiqué (non définis en notes de bas de page) font l'objet d'une explication dans les notes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2025, disponibles en suivant le lien ci-contre : <https://www.saint-gobain.com/fr/news/resultats-annuels-2025>

Endettement net	Note 10
Pertes et profits hors exploitation	Note 5
Résultat d'exploitation	Note 5
Résultat opérationnel	Note 5
Résultat financier	Note 10
Résultat net courant	Note 5
Besoin en fonds de roulement	Note 5

Avertissement important - déclarations prospectives :

Ce communiqué contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Saint-Gobain. Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, l'attention des investisseurs est attirée sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du Document d'Enregistrement Universel de Saint-Gobain 2024 et les principaux risques et incertitudes présentés au sein du rapport semestriel d'activité 2025, chacun de ces documents étant disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com). En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison excepté en application des dispositions légales et réglementaires.

Ce communiqué ne constitue ni une offre d'achat ou d'échange, ni une sollicitation d'une offre de vente ou d'échange d'actions ou autres titres de Saint-Gobain.

Pour toute information complémentaire, se reporter au site internet www.saint-gobain.com

Annexe 1 : Résultats par Région

I. CHIFFRE D'AFFAIRES

	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	Evolution en monnaies locales	Evolution à structure et change comparables	Effet change	Effet périmètre
Europe du Nord	13 773	13 783	+0,1%	-0,6%	-0,4%	+0,7%	-0,2%
Europe du Sud, MO & Afrique	16 176	16 068	-0,7%	+0,0%	-1,1%	-0,7%	+1,1%
Amériques	13 558	12 957	-4,4%	+1,5%	-1,2%	-5,9%	+2,7%
Asie-Pacifique	4 733	5 256	+11,1%	+16,9%	+2,4%	-5,8%	+14,5%
Ventes internes et divers	-1 669	-1 581	---	---	---	---	---
Total Groupe	46 571	46 483	-0,2%	+2,1%	-0,5%	-2,3%	+2,6%
<i>dont Solutions industrielles</i>	5 955	5 855	-1,7%	+1,4%	+1,8%	-3,1%	-0,4%

II. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	2024 (en % du C.A.)	2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	1 168	1 182	+1,2%	8,5%	8,6%
Europe du Sud, MO & Afrique	1 329	1 257	-5,4%	8,2%	7,8%
Amériques	2 279	2 230	-2,2%	16,8%	17,2%
Asie-Pacifique	615	698	+13,5%	13,0%	13,3%
Divers	-87	-74	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	5 304	5 293	-0,2%	11,4%	11,4%

III. EBITDA

	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	2024 (en % du C.A.)	2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	1 740	1 688	-3,0%	12,6%	12,2%
Europe du Sud, MO & Afrique	1 958	1 940	-0,9%	12,1%	12,1%
Amériques	2 727	2 655	-2,6%	20,1%	20,5%
Asie-Pacifique	818	932	+13,9%	17,3%	17,7%
Divers	-38	-12	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	7 205	7 203	-0,0%	15,5%	15,5%

IV. INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	2024 (en % du C.A.)	2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	471	431	-8,5%	3,4%	3,1%
Europe du Sud, MO & Afrique	496	519	+4,6%	3,1%	3,2%
Amériques	762	640	-16,0%	5,6%	4,9%
Asie-Pacifique	216	338	+56,5%	4,6%	6,4%
Divers	104	121	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	2 049	2 049	+0,0%	4,4%	4,4%

Annexe 2 : Résultats par Région - 2nd semestre

I. CHIFFRE D'AFFAIRES

	S2 2024 (en M€)	S2 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	Evolution en monnaies locales	Evolution à structure et change comparables	Effet change	Effet périmètre
Europe du Nord	6 826	6 768	-0,8%	-1,5%	-0,9%	+0,7%	-0,6%
Europe du Sud, MO & Afrique	7 699	7 854	+2,0%	+3,0%	+1,7%	-1,0%	+1,3%
Amériques	6 696	6 098	-8,9%	-2,3%	-4,3%	-6,6%	+2,0%
Asie-Pacifique	2 670	2 646	-0,9%	+7,6%	+3,4%	-8,5%	+4,2%
Ventes internes et divers	-784	-735	---	---	---	---	---
Total Groupe	23 107	22 631	-2,1%	+0,9%	-0,4%	-3,0%	+1,3%
dont Solutions industrielles	2 961	2 881	-2,7%	+1,1%	+1,5%	-3,8%	-0,4%

II. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	S2 2024 (en M€)	S2 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	S2 2024 (en % du C.A.)	S2 2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	536	545	+1,7%	7,9%	8,1%
Europe du Sud, MO & Afrique	616	626	+1,6%	8,0%	8,0%
Amériques	1 083	974	-10,1%	16,2%	16,0%
Asie-Pacifique	336	350	+4,2%	12,6%	13,2%
Divers	-18	-5	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	2 553	2 490	-2,5%	11,0%	11,0%

III. EBITDA

	S2 2024 (en M€)	S2 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	S2 2024 (en % du C.A.)	S2 2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	833	771	-7,4%	12,2%	11,4%
Europe du Sud, MO & Afrique	938	942	+0,4%	12,2%	12,0%
Amériques	1 329	1 185	-10,8%	19,8%	19,4%
Asie-Pacifique	446	462	+3,6%	16,7%	17,5%
Divers	7	25	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	3 553	3 385	-4,7%	15,4%	15,0%

IV. INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

	S2 2024 (en M€)	S2 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	S2 2024 (en % du C.A.)	S2 2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	350	301	-14,0%	5,1%	4,4%
Europe du Sud, MO & Afrique	363	368	+1,4%	4,7%	4,7%
Amériques	510	360	-29,4%	7,6%	5,9%
Asie-Pacifique	157	233	+48,4%	5,9%	8,8%
Divers	86	76	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	1 466	1 338	-8,7%	6,3%	5,9%

Annexe 2 bis : Résultats par Région - 1^{er} semestre

I. CHIFFRE D'AFFAIRES

	S1 2024 (en M€)	S1 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	Evolution en monnaies locales	Evolution à structure et change comparables	Effet change	Effet périmètre
Europe du Nord	6 947	7 015	+1,0%	+0,3%	+0,1%	+0,7%	+0,2%
Europe du Sud, MO & Afrique	8 477	8 214	-3,1%	-2,8%	-3,7%	-0,3%	+0,9%
Amériques	6 862	6 859	-0,0%	+5,1%	+1,8%	-5,1%	+3,3%
Asie-Pacifique	2 063	2 610	+26,5%	+29,0%	+1,2%	-2,5%	+27,8%
Ventes internes et divers	-885	-846	---	---	---	---	---
Total Groupe	23 464	23 852	+1,7%	+3,4%	-0,5%	-1,7%	+3,9%
<i>dont Solutions industrielles</i>	2 994	2 974	-0,7%	+1,7%	+2,1%	-2,4%	-0,4%

II. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	S1 2024 (en M€)	S1 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	S1 2024 (en % du C.A.)	S1 2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	632	637	+0,8%	9,1%	9,1%
Europe du Sud, MO & Afrique	713	631	-11,5%	8,4%	7,7%
Amériques	1 196	1 256	+5,0%	17,4%	18,3%
Asie-Pacifique	279	348	+24,7%	13,5%	13,3%
Divers	-69	-69	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	2 751	2 803	+1,9%	11,7%	11,8%

III. EBITDA

	S1 2024 (en M€)	S1 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	S1 2024 (en % du C.A.)	S1 2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	907	917	+1,1%	13,1%	13,1%
Europe du Sud, MO & Afrique	1 020	998	-2,2%	12,0%	12,1%
Amériques	1 398	1 470	+5,2%	20,4%	21,4%
Asie-Pacifique	372	470	+26,3%	18,0%	18,0%
Divers	-45	-37	n.s.	n.s.	n.s.
Total Groupe	3 652	3 818	+4,5%	15,6%	16,0%

Annexe 3 : Chiffre d'affaires par Région - 4^e trimestre

	T4 2024 (en M€)	T4 2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	Evolution en monnaies locales	Evolution à structure et change comparables	Effet change	Effet périmètre
Europe du Nord	3 360	3 314	-1,4%	-2,3%	-1,2%	+0,9%	-1,1%
Europe du Sud, MO & Afrique	3 969	4 039	+1,8%	+3,2%	+1,9%	-1,4%	+1,3%
Amériques	3 238	2 887	-10,8%	-3,6%	-5,7%	-7,2%	+2,1%
Asie-Pacifique	1 350	1 313	-2,7%	+6,9%	+3,4%	-9,6%	+3,5%
Ventes internes et divers	-385	-346	---	---	---	---	---
Total Groupe	11 532	11 207	-2,8%	+0,6%	-0,6%	-3,4%	+1,2%
<i>dont Solutions industrielles</i>	<i>1 487</i>	<i>1 446</i>	<i>-2,8%</i>	<i>+1,1%</i>	<i>+1,2%</i>	<i>-3,9%</i>	<i>-0,1%</i>

Annexe 4 : Bilan consolidé

(En millions d'euros)

	31 déc 2024	31 déc 2025
ACTIFS		
Ecart d'acquisition	14 236	14 401
Autres immobilisations incorporelles	4 849	5 296
Immobilisations corporelles	14 880	14 556
Droits d'usage relatifs aux contrats de location	3 008	2 983
Titres mis en équivalence	1 005	898
Impôts différés actifs	366	358
Engagements de retraite financés d'avance	316	332
Autres actifs non courants	735	652
Actifs non courants	39 395	39 476
Stocks	7 031	6 895
Créances clients	4 948	4 737
Créances d'impôts courants	149	149
Autres créances	1 580	1 712
Actifs détenus en vue de la vente	155	135
Disponibilités et équivalents de trésorerie	8 460	7 582
Autres placements à court terme	-	150
Actifs courants	22 323	21 360
Total des actifs	61 718	60 836
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Capitaux propres du Groupe	25 135	24 541
Intérêts ne donnant pas le contrôle	513	568
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	25 648	25 109
Dettes financières long terme - part long terme	12 831	12 243
Dettes de loyer long terme - part long terme	2 501	2 495
Provisions pour retraites et avantages au personnel	1 750	1 444
Impôts différés passifs	941	1 199
Autres provisions et passifs non courants	1 450	1 502
Passifs non courants	19 473	18 883
Dettes financières long terme - part court terme	1 604	2 091
Dettes de loyers long terme - part court terme	677	669
Autres provisions et passifs courants	836	829
Dettes fournisseurs	6 773	6 809
Dettes d'impôts courants	240	172
Autres dettes	5 679	5 544
Passifs détenus en vue de la vente	163	140
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	625	590
Passifs courants	16 597	16 844
Total des capitaux propres et des passifs	61 718	60 836

Annexe 5 : Tableau de financement consolidé

(En millions d'euros)

	2024	2025
Résultat d'exploitation	5 304	5 293
Amortissements d'exploitation	2 137	2 141
Pertes et profits hors exploitation	(236)	(231)
EBITDA	7 205	7 203
Amortissements des droits d'usage	(727)	(747)
Résultat financier	(457)	(606)
Impôts sur les résultats	(994)	(975)
Investissements industriels	(2 049)	(2 049)
dont capacités additionnelles	842	877
Variation du Besoin en fonds de roulement	211	49
dont variation des stocks	23	(23)
dont variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	248	155
dont variation des créances et dettes d'impôt	(60)	(83)
Cash flow libre	4 031	3 752
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(285)	(153)
Investissements de capacités additionnelles	(842)	(877)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(34)	(125)
Annulation du BFR 12 mois glissants du calcul du CFL		
Variation du BFR fin de période :		0
dont variation des stocks		
dont variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes		
dont variation des créances et dettes d'impôt		
Amortissements des droits d'usage	727	747
Acquisitions d'immobilisations corporelles en location	(844)	(752)
Autres éléments de trésorerie provenant de l'activité	(111)	121
Trésorerie provenant de l'activité après investissements de capacités additionnelles et IFRS 16	2 642	2 713
Acquisitions de titres de sociétés contrôlées	(3 415)	(1 850)
Endettement net acquis	(50)	11
Acquisitions de titres de sociétés pas encore consolidées ou non contrôlées	(219)	(46)
Investissements financiers	(3 684)	(1 885)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	150	391
Cessions de titres de sociétés contrôlées, nettes de l'endettement net cédé	45	43
Cessions d'autres titres de participation	18	3
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations	8	(16)
Désinvestissements	221	421
Variation des dettes sur investissements	163	69
Variation des prêts et dépôts	(2)	(124)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations d'investissements financiers et désinvestissements	(3 302)	(1 519)
Augmentation de capital	222	240
(Augmentation) diminution des actions propres	(811)	(778)
Dividendes mis en distribution	(1 045)	(1 085)
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	25	49
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de put sur options de minoritaires	(68)	(4)
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle	(43)	(11)
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle	3	47
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle et variation des dividendes à payer	(64)	(81)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations de financement	(1 781)	(1 623)
Incidence des variations monétaires sur l'endettement net	63	(146)
Incidence des variations de juste valeur sur l'endettement net	(9)	(5)
Endettement net reclassé en actifs et passifs des activités en cours de cession	(2)	(13)
Incidence des revalorisations sur les dettes de loyers	4	15
Variation de l'endettement net	(2 385)	(578)
Endettement net hors dettes de loyers en début de période	(4 424)	(6 600)
Dettes de loyers en début de période	(2 969)	(3 178)
Endettement net total en début de période	(7 393)	(9 778)
Endettement net hors dettes de loyers en fin de période	(6 600)	(7 192)
Dettes de loyers en fin de période	(3 178)	(3 164)
Endettement net en fin de période	(9 778)	(10 356)

Annexe 6 : Dette au 31 décembre 2025

Montants en Md€

Commentaires

Montant et structure de la dette nette

Dette brute hors dettes de loyers	14,9	Au 31 décembre 2025, la dette brute hors dettes de loyers est à taux fixe pour 91% ; son coût moyen est de 3,0%
Dettes de loyers	3,2	
Placements à court terme	-7,7	
Dette nette	10,4	

Détail de la dette brute hors dettes de loyers 14,9

Dette obligataire et perpétuelle	13,5	
Mars 2026	0,8	
Novembre 2026	1,0	
Juin 2027	0,8	
Octobre 2027	0,7	
Avril 2028	0,7	
Juin 2028	0,5	
Septembre 2028	0,7	
Janvier 2029	0,6	
Août 2029	0,8	
Octobre 2029	0,3	(0,25 Md GBP)
Avril 2030	1,0	
Novembre 2030	1,0	
Au-delà de décembre 2030	4,6	
Autres dettes à long terme	0,5	(y compris 0,4 Md€ : part à LT de titrisation EUR)
Dettes à court terme	0,9	(hors obligataires)
Programmes court terme (NEU CP)	0,0	Plafond du programme d'émission : 4 Mds€
Titrisation de créances commerciales	0,2	Titrisation USD (0,1 Md€) + part CT de titrisation EUR (0,1 Md€)
Dettes locales et intérêts courus	0,7	Renouvellement fréquent ; très nombreuses sources de financement différentes

Ligne de crédit et placements court terme 11,7

Placements à court terme	7,7	
Ligne de crédit « <i>back-up</i> »	4,0	Cf. détail ci-dessous

Il s'agit d'une « *Revolving Credit Facility* » (RCF) sous forme d'un « *Sustainability-Linked Loan* » (SLL) à échéance décembre 2030. La ligne est confirmée, non tirée, sans clause MAC (*Material Adverse Change*) ni covenants financiers.

Annexe 7 : Détail de la croissance interne du C.A. et répartition des ventes externes

Année 2025	Evolution à structure et change comparables	% Groupe
Europe du Nord	-0,4%	28,3%
<i>Pays nordiques</i>	-0,5%	11,5%
<i>Royaume-Uni - Irlande</i>	+1,7%	4,1%
<i>Allemagne - Autriche</i>	-3,5%	3,6%
Europe du Sud, MO & Afrique	-1,1%	33,3%
<i>France</i>	-3,0%	23,1%
<i>Espagne - Italie</i>	+0,6%	5,6%
Amériques	-1,2%	27,5%
<i>Amérique du Nord</i>	-4,2%	19,8%
<i>Amérique latine</i>	+6,9%	7,7%
Asie-Pacifique	+2,4%	10,9%
Total Groupe	-0,5%	100,0%

S2 2025	Evolution à structure et change comparables	% Groupe
Europe du Nord	-0,9%	28,6%
<i>Pays nordiques</i>	-1,6%	11,7%
<i>Royaume-Uni - Irlande</i>	+2,4%	4,1%
<i>Allemagne - Autriche</i>	-3,6%	3,4%
Europe du Sud, MO & Afrique	+1,7%	33,5%
<i>France</i>	+0,0%	23,0%
<i>Espagne - Italie</i>	+2,9%	5,5%
Amériques	-4,3%	26,6%
<i>Amérique du Nord</i>	-7,3%	18,6%
<i>Amérique latine</i>	+2,9%	8,0%
Asie-Pacifique	+3,4%	11,3%
Total Groupe	-0,4%	100,0%

T4 2025	Evolution à structure et change comparables	% Groupe
Europe du Nord	-1,2%	28,3%
<i>Pays nordiques</i>	-2,5%	12,1%
<i>Royaume-Uni - Irlande</i>	+3,4%	3,9%
<i>Allemagne - Autriche</i>	-4,5%	3,0%
Europe du Sud, MO & Afrique	+1,9%	34,9%
<i>France</i>	+0,9%	24,2%
<i>Espagne - Italie</i>	+1,6%	5,7%
Amériques	-5,7%	25,5%
<i>Amérique du Nord</i>	-8,2%	17,6%
<i>Amérique latine</i>	-0,6%	7,9%
Asie-Pacifique	+3,4%	11,3%
Total Groupe	-0,6%	100,0%

Annexe 8 : Effet prix et effet volumes de la croissance interne du C.A. par Région

Année 2025	Evolution à structure et change comparables	Effet prix	Effet volumes
Europe du Nord	-0,4%	+1,0%	-1,4%
Europe du Sud, MO & Afrique	-1,1%	-0,1%	-1,0%
Amériques	-1,2%	+2,2%	-3,4%
Asie-Pacifique	+2,4%	-0,6%	+3,0%
Total Groupe	-0,5%	+0,8%	-1,3%

S2 2025	Evolution à structure et change comparables	Effet prix	Effet volumes
Europe du Nord	-0,9%	+1,3%	-2,2%
Europe du Sud, MO & Afrique	+1,7%	+0,2%	+1,5%
Amériques	-4,3%	+1,0%	-5,3%
Asie-Pacifique	+3,4%	-0,4%	+3,8%
Total Groupe	-0,4%	+0,7%	-1,1%

T4 2025	Evolution à structure et change comparables	Effet prix	Effet volumes
Europe du Nord	-1,2%	+1,3%	-2,5%
Europe du Sud, MO & Afrique	+1,9%	+0,2%	+1,7%
Amériques	-5,7%	+0,6%	-6,3%
Asie-Pacifique	+3,4%	+0,1%	+3,3%
Total Groupe	-0,6%	+0,7%	-1,3%

Annexe 9 : Ventes externes par Région et zone géographique

Année 2025, en % du total

	Europe du Nord	Europe du Sud, MO & Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
France		23,1%			23,1%
Espagne - Italie		5,6%			5,6%
Allemagne - Autriche	3,6%				3,6%
Royaume-Uni - Irlande	4,1%				4,1%
Pays nordiques	11,5%				11,5%
Autres pays d'Europe occidentale	2,4%	1,6%			4,0%
Europe de l'Est	6,7%				6,7%
Moyen-Orient et Afrique		3,0%			3,0%
Amérique du Nord			19,8%		19,8%
Amérique latine			7,7%		7,7%
Asie et Océanie				10,9%	10,9%
Total	28,3%	33,3%	27,5%	10,9%	100,0%

Information complémentaire : reporting précédent

Annexe A : C.A. par Segment

<u>Année 2025</u>	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	Evolution en monnaies locales	Evolution à structure et change comparables	Effet change	Effet périmètre
Europe du Nord	11 548	11 580	+0,3%	-0,3%	+0,1%	+0,6%	-0,4%
Europe du Sud, MO & Afrique	13 930	13 652	-2,0%	-1,4%	-1,3%	-0,6%	-0,1%
Amériques	9 805	9 321	-4,9%	+0,9%	-2,8%	-5,8%	+3,7%
Asie-Pacifique	2 642	3 040	+15,1%	+21,5%	+3,2%	-6,4%	+18,3%
Solutions de Haute Performance	9 840	10 007	+1,7%	+5,3%	+1,2%	-3,6%	+4,1%
<i>Ventes internes et divers</i>	-1 194	-1 117	---	---	---	---	---
Total Groupe	46 571	46 483	-0,2%	+2,1%	-0,5%	-2,3%	+2,6%

Annexe B : Résultat d'exploitation par Segment

<u>Année 2025</u>	2024 (en M€)	2025 (en M€)	Evolution à structure réelle	2024 (en % du C.A.)	2025 (en % du C.A.)
Europe du Nord	968	985	1,8%	8,4%	8,5%
Europe du Sud, MO & Afrique	1 123	1 082	-3,7%	8,1%	7,9%
Amériques	1 767	1 697	-4,0%	18,0%	18,2%
Asie-Pacifique	333	406	21,9%	12,6%	13,4%
Solutions de Haute Performance	1 189	1 212	1,9%	12,1%	12,1%
Divers	-76	-89	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
Total Groupe	5 304	5 293	-0,2%	11,4%	11,4%

Annexe C : Effet prix et effet volume de la croissance interne du C.A. par Segment

<u>Année 2025</u>	Evolution à structure et change comparables	Effet prix	Effet volume
Europe du Nord	+0,1%	+1,3%	-1,2%
Europe du Sud, MO & Afrique	-1,3%	-0,3%	-1,0%
Amériques	-2,8%	+1,8%	-4,6%
Asie-Pacifique	+3,2%	-1,0%	+4,2%
Solutions de Haute Performance	+1,2%	+1,5%	-0,3%
Total Groupe	-0,5%	+0,8%	-1,3%