

Paris La Défense, le 7 mai 2025

ARKEMA : RÉSULTATS DU 1^{ER} TRIMESTRE 2025

Les volumes et la performance financière d'Arkema résistent bien au 1^{er} trimestre 2025, dans un environnement de demande globalement faible en dehors de l'Asie qui progresse, et un contexte géopolitique incertain

- **Chiffre d'affaires** de **2,4 Mds€**, en hausse de 1,7 % par rapport à l'an dernier :
 - Volumes stables (- 0,2 %), soutenus par la progression significative des Polymères Haute Performance et leur dynamique de nouveaux business notamment dans les batteries, l'électronique et le sport
 - Évolutions contrastées par région avec une croissance forte en Asie mais une demande globalement faible en Europe et en Amérique du Nord
 - Effet prix limité à - 0,5 % dans un environnement matières premières globalement stable
 - Premier bénéfice de l'intégration des adhésifs de lamination de Dow
- **EBITDA** de **329 M€** en légère baisse par rapport au 1T'24 (350 M€), et **marge d'EBITDA** à **13,8 %** :
 - Bonne résistance à - 3 % de l'EBITDA des Matériaux de Spécialités (93 % du chiffre d'affaires du Groupe)
 - Baisse sensible de près de 40 % de l'EBITDA des Intermédiaires (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) impacté par les gaz réfrigérants
- **Résultat net courant** en baisse à **99 M€**, soit 1,31 euros par action (1,84 euros au 1T'24)
- **Dette nette** et obligations hybrides à **3,4 Mds€** à fin mars 2025, représentant 2,3x l'EBITDA des douze derniers mois. Flux de trésorerie courant de - 138 M€ reflétant la saisonnalité des ventes.

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

« L'environnement macroéconomique mondial est actuellement marqué par la forte incertitude générée par le sujet des droits de douane et leurs conséquences sur la demande, les taux d'intérêt et les taux de change. Au premier trimestre, la performance du Groupe a été globalement résiliente, soutenue notamment par la croissance significative de nos activités en Asie et des Polymères Haute Performance. Notre empreinte géographique équilibrée, les acquisitions récentes de PIAM et des adhésifs de lamination de Dow et la montée en puissance progressive de nos investissements industriels majeurs ont contribué positivement aux résultats du Groupe. »

Dans ce contexte de faible visibilité et de demande ralentie, Arkema s'appuiera à nouveau sur sa capacité d'adaptation et son agilité, et continuera à gérer strictement ses opérations avec un fort accent sur les économies de coûts. En parallèle, le Groupe poursuivra sa stratégie long-terme d'innovation centrée sur les Matériaux de Spécialités en se concentrant notamment sur la finalisation des projets en cours. »

Perspectives

Fort de son empreinte industrielle au plus près des clients dans les trois grandes régions du monde, Arkema prévoit un impact direct limité de l'augmentation récente des droits de douane, tout en restant attentif à leur effet sur l'environnement macroéconomique et la demande globale. Dans ce contexte, le Groupe vise à réaliser pour l'année 2025, sauf ralentissement majeur de la croissance mondiale lié aux perturbations géopolitiques, un EBITDA au moins égal à l'an dernier à taux de change constant et un flux de trésorerie courant en forte hausse, proche de 600 millions d'euros.

CHIFFRES-CLÉS DU 1^{ER} TRIMESTRE 2025

<i>en millions d'euros</i>		1T 2025	1T 2024	Variation
Chiffre d'affaires		2 381	2 341	+1,7%
EBITDA ^(a)		329	350	-6,0%
Matériaux de Spécialités		331	342	-3,2%
Intermédiaires		24	39	-38,5%
Corporate		-26	-31	
Marge d'EBITDA ^(a)		13,8%	15,0%	
Matériaux de Spécialités		14,9%	15,7%	
Intermédiaires		15,3%	24,7%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		160	202	-20,8%
Marge de REBIT ^(a)		6,7%	8,6%	
Résultat net courant ^(a)		99	138	-28,3%
Résultat net courant par action (en €) ^(a)		1,31	1,84	-28,8%
Résultat d'exploitation		102	135	-24,4%
Résultat net - part du Groupe		49	79	-38,0%
Flux de trésorerie courant ^(a)		-138	-60	
Flux de trésorerie libre ^(a)		-155	-82	
Dettes nettes et obligations hybrides ^(a)		3 425	3 063	
3 241 M€ au 31 décembre 2024				

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 de l'information financière consolidée à fin mars 2025 en fin de document pour les définitions et tableaux de réconciliation

ACTIVITÉ AU 1^{ER} TRIMESTRE 2025

À **2 381 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse de 1,7 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024. Dans un environnement de demande faible en Europe et en Amérique du Nord, les volumes sont globalement stables par rapport à l'an dernier (- 0,2 %), soutenus par une croissance forte en Asie. Bénéficiant de la progression significative des Polymères Haute Performance, portée par la dynamique des nouveaux business notamment dans les marchés des batteries, de l'électronique et du sport, les volumes des Matériaux de Spécialités sont néanmoins impactés par le recul en Europe et aux États-Unis des adhésifs industriels, des Additifs de Performance et des Coating Solutions. L'effet prix est limité (- 0,5 %) dans un environnement matières premières globalement stable. L'effet périmètre de + 1,9 % correspond essentiellement à l'intégration des adhésifs de lamination de Dow. Enfin, à + 0,5 %, l'effet change reflète principalement l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro en début d'année.

À **329 millions d'euros**, l'**EBITDA** du Groupe est en légère baisse de 6 %, impacté par le retrait significatif des Intermédiaires, tandis que les Matériaux de Spécialités résistent bien dans un environnement de demande faible et un contexte géopolitique incertain. Ces derniers bénéficient d'une contribution additionnelle de 15 millions d'euros des projets majeurs de croissance par rapport à l'an dernier, et de la dynamique favorable des Polymères Haute Performance. Les autres lignes de produits de spécialités sont stables ou en retrait. La **marge d'EBITDA** du Groupe s'établit à **13,8 %** (15,0 % au 1T'24).

Le **résultat d'exploitation courant** (REBIT) de **160 millions d'euros** (202 millions d'euros au 1T'24) inclut des amortissements et dépréciations courants de 169 millions d'euros, en hausse de 21 millions d'euros par rapport au 1^{er} trimestre 2024, reflétant essentiellement les mises en service des nouvelles unités de production courant 2024. Au 1^{er} trimestre 2025, la **marge de REBIT** s'élève ainsi à 6,7 % (8,6 % au 1T'24).

Intégrant un taux d'imposition hors éléments exceptionnels de 22,5 % du résultat d'exploitation courant, le **résultat net courant** s'établit à **99 millions d'euros** (138 millions d'euros au 1T'24), soit 1,31 euro par action.

FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT NET AU 31 MARS 2025

Le **flux de trésorerie courant** de **- 138 millions d'euros** (- 60 millions d'euros au 1T'24) intègre une variation négative de 210 millions d'euros du besoin en fonds de roulement reflétant la saisonnalité de l'activité du premier trimestre et une variation négative de 96 millions d'euros de fournisseurs d'immobilisations liée mécaniquement à la forte diminution des investissements au premier trimestre par rapport à fin 2024. À fin mars 2025, le besoin en fonds de roulement représente 17,4 % du chiffre d'affaires annualisé (16,1 % à fin mars 2024). Le flux de trésorerie courant inclut également des investissements en baisse par rapport à l'an dernier à 89 millions d'euros (99 millions d'euros au 1T'24), en ligne avec la guidance annuelle.

Le **flux de trésorerie libre** s'établit à **- 155 millions d'euros** (- 82 millions d'euros au 1T'24), incluant un flux non courant de - 17 millions d'euros en baisse par rapport à l'année précédente, lié en partie aux frais de réorganisation du site de Jarrie en France.

La **dette nette et obligations hybrides** s'élève à **3 425 millions d'euros** à fin mars 2025 (3 241 millions d'euros à fin 2024), et le ratio dette nette et obligations hybrides sur EBITDA des douze derniers mois s'établit à 2,3x.

ACTIVITÉ DES SEGMENTS AU 1^{ER} TRIMESTRE 2025

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

<i>en millions d'euros</i>		1T 2025	1T 2024	Variation
Chiffre d'affaires		715	680	+5,1%
EBITDA ^(a)		99	105	-5,7%
Marge d'EBITDA ^(a)		13,8%	15,4%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)		73	82	-11,0%
Marge de REBIT ^(a)		10,2%	12,1%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 de l'information financière consolidée à fin mars 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

Le **chiffre d'affaires** du segment Adhésifs de **715 millions d'euros** est en croissance de 5,1 % par rapport à l'an dernier (680 millions d'euros au 1T'24), reflétant essentiellement l'effet périmètre de + 8,1 % correspondant à l'intégration des adhésifs de lamination de Dow. Dans un environnement de faible demande en Amérique du Nord et en Europe, les volumes du segment sont en baisse de 2,5 %, impactés par les adhésifs industriels, le segment de la construction étant stable. L'effet prix de - 0,3 % traduit la stabilité des matières premières et l'effet change est limité à - 0,2 %.

L'**EBITDA** s'élève à **99 millions d'euros**, en léger recul de 5,7 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024, impacté par la baisse des volumes mais soutenu par le contrôle strict des opérations et la poursuite de la gestion dynamique des prix de vente. Dans ce contexte, la **marge d'EBITDA** s'établit à 13,8 % (15,4 % au 1T'24), intégrant l'effet dilutif attendu de près de 50 bps lié à la consolidation des adhésifs de lamination de Dow.

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

<i>en millions d'euros</i>	1T 2025	1T 2024	Variation
Chiffre d'affaires	894	878	+1,8%
EBITDA ^(a)	174	162	+7,4%
Marge d'EBITDA ^(a)	19,5%	18,5%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	77	80	-3,8%
Marge de REBIT ^(a)	8,6%	9,1%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 de l'information financière consolidée à fin mars 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

En hausse de 1,8 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024, le **chiffre d'affaires** du segment Matériaux Avancés s'élève à **894 millions d'euros**. Les volumes progressent de 0,3 %, soutenus par une dynamique positive dans les Polymères Haute Performance, notamment en Asie dans les marchés des batteries, de l'électronique et du sport, mais affectés par une faible demande dans les Additifs de Performance. Les prix progressent de + 0,9 %, portés par les Polymères Haute Performance. Enfin, l'effet change est limité à + 0,6 %.

À **174 millions d'euros**, l'**EBITDA** du segment progresse sensiblement de 7,4 % par rapport à l'an dernier (162 millions d'euros au 1T'24). L'**EBITDA** des Polymères Haute Performance est en hausse significative, bénéficiant de la forte progression de PIAM dans l'électronique, de la bonne dynamique dans les spécialités fluorées à forte valeur ajoutée pour l'efficacité énergétique des bâtiments et de la croissance sur les marchés des batteries et du sport. L'**EBITDA** des Additifs de Performance résiste bien dans cet environnement de faible demande et est en retrait limité. La **marge d'EBITDA** progresse sensiblement de 100 bps et atteint **19,5 %** (18,5 % au 1T'24).

COATING SOLUTIONS (25 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>	1T 2025	1T 2024	Variation
Chiffre d'affaires	607	615	-1,3%
EBITDA ^(a)	58	75	-22,7%
Marge d'EBITDA ^(a)	9,6%	12,2%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	26	44	-40,9%
Marge de REBIT ^(a)	4,3%	7,2%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 de l'information financière consolidée à fin mars 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

Le **chiffre d'affaires** du segment Coating Solutions est en baisse de 1,3 % par rapport au 1^{er} trimestre 2024 pour s'établir à **607 millions d'euros**, intégrant la baisse des volumes de 2,5 % dans un environnement de demande faible. L'effet prix est stable à + 0,2 % et le segment bénéficie d'un effet change de + 1,0 %.

L'**EBITDA** est en baisse sensible de 22,7 % et s'établit à **58 millions d'euros** (75 millions d'euros au 1T'24), impacté, au-delà de la baisse des volumes, par des marges de bas de cycle dans l'amont acrylique. Dans ce contexte, la **marge d'EBITDA** s'établit à **9,6 %** (12,2 % au 1T'24).

INTERMÉDIAIRES (7 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE)

<i>en millions d'euros</i>	1T 2025	1T 2024	Variation
Chiffre d'affaires	157	158	-0,6%
EBITDA ^(a)	24	39	-38,5%
Marge d'EBITDA ^(a)	15,3%	24,7%	
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	16	29	-44,8%
Marge de REBIT ^(a)	10,2%	18,4%	

(a) Indicateur alternatif de performance : se reporter aux sections 6 et 8 de l'information financière consolidée à fin mars 2025 figurant en fin de document pour les tableaux de réconciliation et les définitions

À **157 millions d'euros**, le **chiffre d'affaires** du segment Intermédiaires est stable par rapport au 1^{er} trimestre 2024, bénéficiant d'une hausse marquée des volumes de 15,8 % tirée principalement par les acryliques en Asie, partiellement compensée par la baisse des quotas dans les gaz réfrigérants en Europe. L'effet prix de - 11,4 % reflète essentiellement la baisse des prix dans les gaz réfrigérants aux États-Unis. L'effet périmètre de - 7,6 % correspond à la cession d'actifs non stratégiques dans l'acide sébacique en Chine finalisée au quatrième trimestre 2024 et l'effet change est positif à + 2,6 %.

À **24 millions d'euros** (39 millions d'euros au 1T'24), l'**EBITDA** baisse de 38,5 % par rapport à l'an dernier, impacté principalement par les gaz réfrigérants, qui devraient rester en net retrait au deuxième trimestre mais s'améliorer à partir de la mi-année. Dans ce contexte, la **marge d'EBITDA** s'établit à **15,3 %** (24,7 % au 1T'24).

FAITS MARQUANTS DU 1^{ER} TRIMESTRE 2025

Le 26 février 2025, Arkema a annoncé une augmentation de capacité de 15 % de son site de production de PVDF à Calvert City, Kentucky, représentant un investissement d'environ 20 millions de dollars américains, en ligne avec la stratégie du Groupe visant à accroître son implantation mondiale en PVDF à un rythme et avec des capacités correspondant au développement du marché. Cette extension de capacité, dont le démarrage est prévu pour mi-2026, soutiendra la hausse de la demande en résines de haute performance fabriquées localement pour les batteries lithium-ion, ainsi que les marchés en croissance des semi-conducteurs et des câbles.

Arkema a également annoncé le 26 mars 2025 avoir signé avec ENGIE un nouvel accord d'approvisionnement en biométhane de certains sites de Bostik en France, dans la continuité du contrat long terme signé avec ENGIE début 2023 pour la fourniture de 300 GWh/an de biométhane en France. Ce contrat de 25 GWh/an couvrira environ 85 % de la consommation annuelle de gaz de quatre sites de Bostik en France (Coubert, Privas, Ribécourt et Venette), une avancée notable dans la décarbonation de son approvisionnement énergétique.

PERSPECTIVES

Dans un environnement économique mondial qui reste incertain et marqué par une demande faible en dehors de l'Asie, Arkema continuera à s'appuyer sur son équilibre géographique, la diversité de ses marchés finaux et ses projets majeurs de croissance et poursuivra ses actions de contrôle de coûts, ainsi que la gestion stricte de ses opérations.

Fort de son empreinte industrielle au plus près des clients dans les trois grandes régions du monde, Arkema prévoit un impact direct limité de l'augmentation récente des droits de douane. Le Groupe restera néanmoins attentif à leur effet sur l'environnement macroéconomique et la demande globale, difficile à estimer de manière fiable à ce stade.

Dans ce contexte, le Groupe vise à réaliser pour l'année 2025, sauf ralentissement majeur de la croissance mondiale lié aux perturbations géopolitiques, un EBITDA au moins égal à l'an dernier à taux de change constant et un flux de trésorerie courant en forte hausse, proche de 600 millions d'euros. Le deuxième trimestre devrait s'inscrire en relative continuité par rapport aux tendances observées depuis le début de l'année, avec deux points d'attention spécifiques sur l'attentisme des clients lié aux annonces sur les droits de douane et l'évolution des taux de change.

Par ailleurs, Arkema poursuivra la mise en place de sa feuille de route stratégique dévoilée lors du *Capital Markets Day* de septembre 2023, notamment ses efforts d'innovation et le développement de solutions de haute performance pour un monde moins carboné et plus durable, en partenariat avec ses clients.

Les résultats du premier trimestre 2025 sont détaillés dans la présentation « First quarter 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/

CALENDRIER FINANCIER

22 mai 2025 : Assemblée générale des actionnaires d'Arkema

31 juillet 2025 : Publication des résultats du 1^{er} semestre 2025

7 novembre 2025 : Publication des résultats du 3^{ème} trimestre 2025

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 inexacts et sont dépendantes de facteurs de risques tels que 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 de l'information financière consolidée au 31 mars 2025 examinée par le Conseil d'administration d'Arkema en date du 6 mai 2025. 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 mars 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. Avec l'ambition de devenir en 2024 un pur acteur des Matériaux de Spécialités, Arkema est aujourd'hui organisé autour de trois segments complémentaires, résilients et fortement innovants qui leur sont dédiés et qui représentent 92 % du CA du Groupe en 2024, les Adhésifs, les Matériaux Avancés et les Coating Solutions, et d'un segment Intermédiaires compétitif et bien positionné. 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 9,5 milliards d'euros en 2024 et est présent dans près de 55 pays avec 21 150 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

Information financière consolidée à fin mars 2025

Les comptes consolidés à fin décembre 2024 sont audités.

1.COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	1 ^{er} trimestre 2025	1 ^{er} trimestre 2024
<i>(En millions d'euros)</i>		
Chiffre d'affaires	2 381	2 341
Coûts et charges d'exploitation	(1 940)	(1 873)
Frais de recherche et développement	(71)	(69)
Frais administratifs et commerciaux	(246)	(235)
Autres charges et produits	(22)	(29)
Résultat d'exploitation	102	135
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	0	(1)
Résultat financier	(24)	(18)
Impôts sur le résultat	(28)	(36)
Résultat net	50	80
Dont résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1	1
Dont résultat net - part du Groupe	49	79
<i>Résultat net par action (en euros)</i>	<i>0.33</i>	<i>0.99</i>
<i>Résultat net dilué par action (en euros)</i>	<i>0.33</i>	<i>0.99</i>

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	<u>1^{er} trimestre 2025</u>	<u>1^{er} trimestre 2024</u>
<i>(En millions d'euros)</i>		
Résultat net	50	80
Effet des couvertures	10	(15)
Autres	—	0
Impôts différés sur effet des couvertures et autres	0	0
Variation des écarts de conversion	(202)	57
Autres éléments recyclables du résultat global	(192)	42
Effet de revalorisation des titres non consolidés	(1)	—
Pertes et gains actuariels	8	13
Impôts différés sur pertes et gains actuariels	0	(3)
Autres éléments non recyclables du résultat global	7	10
Total des autres éléments du résultat global	(185)	52
Résultat global	(135)	132
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(16)	(5)
Dont résultat global - part du Groupe	(119)	137

3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Fin mars 2025

Fin mars 2024

(En millions d'euros)

Résultat net	50	80
Amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs	205	189
Autres provisions et impôts différés	(24)	(14)
(Profits)/Pertes sur cession d'actifs long terme	(1)	5
Dividendes moins résultat des sociétés mises en équivalence	—	1
Variation du besoin en fonds de roulement	(210)	(185)
Autres variations	2	9
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	22	85
Investissements incorporels et corporels	(89)	(99)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(101)	(71)
Coût d'acquisition des activités, net de la trésorerie acquise	—	(19)
Augmentation des Prêts	(9)	(10)
Investissements	(199)	(199)
Produits de cession d'actifs incorporels et corporels	2	1
Variation des créances sur cession d'immobilisations	5	1
Produits de cession des activités, nets de la trésorerie cédée	—	—
Remboursement de prêts à long terme	10	9
Désinvestissements	17	11
Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(182)	(188)
Variation de capital et autres fonds propres	—	—
Acquisition/cession d'actions propres	(17)	(4)
Emission d'obligations hybrides	—	399
Rachat d'obligations hybrides	—	—
Dividendes payés aux actionnaires	—	—
Rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(24)	(5)
Dividendes versés aux minoritaires et rachat de minoritaires	—	—
Augmentation de l'endettement long terme	10	2
Diminution de l'endettement long terme	(28)	(730)
Augmentation/ Diminution de l'endettement court terme	(700)	706
Flux de trésorerie provenant du financement	(759)	368
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	(919)	265
Incidence variations change et périmètre	24	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	2 013	2 045
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période	1 118	2 316

4. BILAN CONSOLIDÉ

31 mars 2025

31 décembre 2024

(En millions d'euros)

ACTIF		
Goodwill	2 999	3 071
Autres immobilisations incorporelles, valeur nette	2 293	2 373
Immobilisations corporelles, valeur nette	4 068	4 227
Sociétés mises en équivalence : titres et prêts	11	11
Autres titres de participation	48	50
Actifs d'impôt différé	149	155
Autres actifs non courants	318	327
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 886	10 214
Stocks	1 437	1 348
Clients et comptes rattachés	1 509	1 312
Autres créances	220	201
Impôts sur les sociétés - créances	113	101
Actifs financiers dérivés courants	19	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 118	2 013
Actifs destinés à être cédés	—	—
TOTAL ACTIF COURANT	4 416	4 995
TOTAL ACTIF	14 302	15 209
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		
Capital	761	761
Primes et réserves	6 483	6 439
Actions auto-détenues	(39)	(22)
Ecart de conversion	163	348
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE	7 368	7 526
Participations ne donnant pas le contrôle	220	235
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	7 588	7 761
Passifs d'impôt différé	426	435
Provisions pour retraites et avantages du personnel	369	391
Autres provisions et autres passifs non courants	432	456
Emprunts et dettes financières à long terme	3 670	3 680
TOTAL PASSIF NON COURANT	4 897	4 962
Fournisseurs et comptes rattachés	1 097	1 074
Autres créditeurs et dettes diverses	437	424
Impôts sur les sociétés - dettes	93	82
Passifs financiers dérivés courants	17	32
Emprunts et dettes financières à court terme	173	874
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	—	—
TOTAL PASSIF COURANT	1 817	2 486
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	14 302	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	Ecart 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	—	—	—	—	(24)	—	—	—	(24)	—	(24)
Emissions d'actions	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Réduction de capital par annulation d'actions propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Acquisition/cession d'actions propres	—	—	—	—	—	—	(292 780)	(17)	(17)	—	(17)
Attribution d'actions propres aux salariés	—	—	—	—	0	—	109	0	0	—	0
Paielements fondés sur des actions	—	—	—	—	2	—	—	—	2	—	2
Emission d'obligations hybrides	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Rachat/remboursement d'obligations hybrides	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres	—	—	—	—	0	—	—	—	0	1	1
Transactions avec les actionnaires	—	—	—	—	(22)	—	(292 671)	(17)	(39)	1	(38)
Résultat net	—	—	—	—	49	—	—	—	49	1	50
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	—	—	—	—	17	(185)	—	—	(168)	(17)	(185)
Résultat global	—	—	—	—	66	(185)	—	—	(119)	(16)	(135)
Au 31 mars 2025	76 060 831	761	1 117	700	4 666	163	(549 831)	(39)	7 368	220	7 588

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 mars 2025	Fin mars 2024
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	102	135
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(36)	(38)
- Autres charges et produits	(22)	(29)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT)	160	202
- Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(169)	(148)
EBITDA	329	350

Détail des amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels :

(En millions d'euros)	Fin mars 2025	Fin mars 2024
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	(205)	(189)
Dont amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(169)	(148)
Dont amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(36)	(38)
Dont amortissements et dépréciations en autres charges et produits	0	(3)

RÉSULTAT NET COURANT ET RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION

(En millions d'euros)	Fin mars 2025	Fin mars 2024
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	49	79
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(36)	(38)
- Autres charges et produits	(22)	(29)
- 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	8	9
- Impôts sur autres charges et produits	2	1
- Impôts non courants	(2)	(2)
RÉSULTAT NET COURANT	99	138
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	75 701 925	74 800 943
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	76 000 539	75 043 514
Résultat net courant par action (en euros)	1.31	1.84
Résultat net courant dilué par action (en euros)	1.30	1.84

INVESTISSEMENTS COURANTS

(En millions d'euros)	Fin mars 2025	Fin mars 2024
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS	89	99
- Investissements exceptionnels	—	—
- Investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille	—	—
- Investissements sans impact sur la dette nette	—	—
INVESTISSEMENTS COURANTS	89	99

FLUX DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)	Fin mars 2025	Fin mars 2024
+ Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	22	85
+ Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(182)	(188)
FLUX DE TRÉSORERIE NET	(160)	(103)
- Flux de trésorerie net liés aux opérations de gestion du portefeuille	(5)	(21)
FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE	(155)	(82)
- Investissements exceptionnels	—	—
- Flux de trésorerie non courants	(17)	(22)
FLUX DE TRÉSORERIE COURANT	(138)	(60)
- Investissements Courants	(89)	(99)
FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL	(49)	39

DETTE NETTE

<i>(En millions d'euros)</i>	<u>Fin mars 2025</u>	<u>Fin décembre 2024</u>
Emprunts et dettes financières à long terme	3 670	3 680
+ Emprunts et dettes financières à court terme	173	874
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 118	2 013
DETTE NETTE	2 725	2 541
+ Obligations hybrides	700	700
DETTE NETTE ET OBLIGATIONS HYBRIDES	3 425	3 241
EBITDA des 12 derniers mois	1 511	1 532
DETTE NETTE ET OBLIGATIONS HYBRIDES SUR EBITDA	2.3	2.1

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(En millions d'euros)</i>	<u>Fin mars 2025</u>	<u>Fin décembre 2024</u>
Stocks	1 437	1 348
+ Créances clients et comptes rattachés	1 509	1 312
+ Autres créances y compris impôts sur les sociétés	333	302
+ Actifs financiers dérivés courants	19	20
- Fournisseurs et comptes rattachés	1 097	1 074
- Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts sur les sociétés	530	506
- Passifs financiers dérivés courants	17	32
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	1 654	1 370

CAPITAUX EMPLOYÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	<u>Fin mars 2025</u>	<u>Fin décembre 2024</u>
Goodwill , valeur nette	2 999	3 071
+ Immobilisations incorporelles (hors goodwill) et corporelles, valeur nette	6 361	6 600
+ Titres des sociétés mises en équivalence	11	11
+ Autres titres de participation et autres actifs non courants	366	377
+ Besoin en fonds de roulement	1 654	1 370
CAPITAUX EMPLOYÉS	11 391	11 429

7. INFORMATIONS PAR SEGMENT

1^{er} trimestre 2025

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	715	894	607	157	8	2 381
EBITDA ^(a)	99	174	58	24	(26)	329
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(26)	(97)	(32)	(8)	(6)	(169)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	73	77	26	16	(32)	160
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(25)	(9)	(2)	—	—	(36)
Autres charges et produits	(10)	(10)	—	0	(2)	(22)
Résultat d'exploitation	38	58	24	16	(34)	102
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	0	—	—	—	0
Investissements incorporels et corporels	10	50	23	1	5	89
Dont investissements courants ^(a)	10	50	23	1	5	89

1^{er} trimestre 2024

(En millions d'euros)

	Adhésifs	Matériaux Avancés	Coating Solutions	Intermédiaires	Corporate	Total
Chiffre d'affaires	680	878	615	158	10	2 341
EBITDA ^(a)	105	162	75	39	(31)	350
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels ^(a)	(23)	(82)	(31)	(10)	(2)	(148)
Résultat d'exploitation courant (REBIT) ^(a)	82	80	44	29	(33)	202
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(27)	(9)	(2)	—	—	(38)
Autres charges et produits	(5)	(23)	0	0	(1)	(29)
Résultat d'exploitation	50	48	42	29	(34)	135
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	—	(1)	—	—	—	(1)
Investissements incorporels et corporels*	11	63	15	7	3	99
Dont investissements courants* ^(a)	11	63	15	7	3	99

* Prise en compte d'une correction effectuée sur les données de T1 2024 suite à une inversion entre les segments Coating Solutions et Intermédiaires

(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 Fond 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 fond 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.