



NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE « **LEAD & GROW** »

SAINT-GOBAIN AFFIRME SON LEADERSHIP ET ACCÉLÈRE SA CROISSANCE RENTABLE

Après le succès de son plan précédent (« *Grow & Impact* »), Saint-Gobain, leader mondial de la construction durable, lance son nouveau plan stratégique « **Lead & Grow** ». Fort de sa position de #1 dans chaque région et de son modèle opérationnel par pays, adapté à la nature locale de ses marchés et au monde dé-globalisé, le Groupe élève sa trajectoire de croissance rentable en visant :

- **Une surperformance** grâce à une **offre inégalée de solutions**, qui apporte performance et durabilité aux bâtiments et qui prend de l'ampleur sur les marchés du **non-résidentiel et des infrastructures**
- **Une stratégie tournée vers la croissance et la création de valeur** avec :
 - ~12 Mds€ en investissements de croissance et en acquisitions¹ sur la période 2026-2030
 - La poursuite de l'**optimisation du profil du Groupe** en visant une rotation d'actifs de plus de **20%** du chiffre d'affaires d'ici 2030
- **Une trajectoire financière ambitieuse** avec des objectifs rehaussés sur la période 2026-2030 :
 - **Croissance moyenne du chiffre d'affaires**² « **mid-single digit** » en monnaies locales avec une **surperformance de 1 à 2 points** par rapport aux marchés
 - **Marge d'EBITDA entre 15% et 18%**³
 - **Taux de conversion du cash flow libre supérieur à 50%**
 - **ROCE supérieur à 13%**
- **Une politique actionnariale attractive** visant environ **8 Mds€** distribués d'ici 2030 sous forme de dividendes et rachats d'actions

Benoît Bazin, Président-Directeur Général, a déclaré :

« En tant que leader mondial de la construction durable, Saint-Gobain est idéalement placé pour répondre, avec ses solutions complètes, innovantes et durables, aux vastes enjeux du monde de la construction. Au cours des dernières années, le Groupe a démontré avec son plan « *Grow & Impact* », la force de son nouveau profil et la qualité d'exécution de sa stratégie. Avec « **Lead & Grow** », le Groupe élève encore sa trajectoire de croissance, de rentabilité et de création de valeur pour ses actionnaires et ses clients. Dans le contexte géopolitique actuel, Saint-Gobain bénéficie du modèle opérationnel puissant qu'il a établi et optimisé pays par pays, reposant sur des chaînes de valeur locales.

Je suis confiant que, grâce à la compétence et à l'engagement sans faille de nos équipes, nous saurons surperformer dans chaque zone géographique et capter des opportunités majeures : en Asie et dans les pays à forte croissance tirés par la démographie et l'urbanisation, en Amérique du Nord aux forts besoins structurels, et en Europe où le potentiel de reprise est considérable. Nous irons également conquérir de nouveaux marchés de croissance dans les infrastructures, notamment grâce au leadership établi dans notre offre de chimie de la construction, et dans le non-résidentiel, où le Groupe dispose d'atouts inégalés. Nous construisons le monde d'aujourd'hui et de demain avec ambition et responsabilité. »

¹ Net des cessions

² Hors ralentissement économique et/ou cession majeurs

³ A comparer par rapport au plan « *Grow & Impact* » : objectif de marge d'exploitation de 9% à 11%, équivalent à 13% à 15% de marge d'EBITDA

L'acteur mondial #1 de la construction durable...

Saint-Gobain est le seul groupe à offrir une suite complète de solutions à grande échelle optimisant performance et durabilité pour la construction neuve et la rénovation, ainsi que les infrastructures : solutions extérieures (toiture, façade, vitrage), solutions intérieures (cloisons en plaque de plâtre, isolation, plafonds), chimie de la construction (étanchéité à l'eau et à l'air, mortiers, colles et enduits pour sols et murs, adjuvants et additifs pour bétons et ciments), ainsi que solutions de négoce (conseil, prescription et services digitaux).

Le Groupe s'adresse à un marché mondial d'environ 500 milliards d'euros aux fortes opportunités de croissance, à la fois sur le résidentiel, le non-résidentiel et les infrastructures. Il bénéficie d'une forte présence industrielle et est idéalement positionné, pays par pays, pour répondre aux enjeux majeurs de la construction dans toutes les principales zones géographiques :

- La **croissance démographique et l'urbanisation**, notamment en Asie et dans les pays émergents ;
- La **productivité sur chantier** et la **rénovation énergétique** principalement en Europe, de même que l'**adaptation** des bâtiments et des infrastructures **au changement climatique**, notamment en Amérique du Nord ;
- La **relocalisation industrielle** liée à la démondialisation ;
- L'**économie circulaire**, pour répondre à la rareté des ressources.

Saint-Gobain bénéficie d'une présence géographique attractive entre l'Europe de l'Ouest, au potentiel de reprise important, l'Amérique du Nord avec un marché structurellement porteur, l'Asie et les pays émergents tirés par la démographie et l'urbanisation. **Avec « Lead & Grow », le Groupe vise une exposition renforcée aux géographies à forte croissance** – Amérique du Nord, Asie-Pacifique et pays émergents – qui devraient à terme représenter près de **60% de son chiffre d'affaires**, contre environ 50% aujourd'hui.

Les plateformes pays font le succès du modèle du Groupe : s'appuyant sur la marque Saint-Gobain et la profondeur de son offre, elles sont des **accélérateurs de croissance** sur leur marché, pilotées par des directeurs généraux natifs de leur pays et des équipes pleinement responsabilisées sur leur périmètre (EBITDA, cash flow libre, ROCE).

Le Groupe **façonne la transformation de la construction** dont il est devenu **chef de file avec son offre de solutions durables**, représentant près de **75% de ses ventes**. Saint-Gobain génère un impact positif sur sa chaîne de valeur : les solutions vendues par le Groupe en un an permettent d'éviter l'émission d'environ 1 milliard de tonnes de CO₂ durant leur durée de vie. S'agissant de sa propre trajectoire de décarbonation, Saint-Gobain a déjà réduit de 34% ses émissions de CO₂ par rapport à 2017, et vise désormais une **baisse de 40 à 45% des émissions de CO₂** (scope 1 et 2) d'ici 2035 (versus 2017), en ligne avec son engagement à être zéro émission nette de carbone d'ici 2050.

... Avec des perspectives de croissance élargies

Les solutions : un avantage compétitif pour Saint-Gobain

Répondant aux attentes de ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur, le Groupe développe des **solutions complètes et innovantes qui apportent encore plus de durabilité et performance** lorsqu'elles sont combinées :

- Pour le propriétaire : **augmentation de la valeur** (efficacité énergétique, résistance aux aléas climatiques, solutions bas carbone et circularité) ;
- Pour l'occupant : **qualité de vie et bien-être** (performances thermique, acoustique, visuelle et qualité de l'air) ;
- Pour l'architecte et le maître d'œuvre : **prescription et conseil, productivité** sur le chantier, **matériaux circulaires**.

Le Groupe accélère ses ventes croisées, monte en gamme avec des solutions à **forte valeur ajoutée** et des systèmes intégrés, et accroît la part de ses **ventes prescrites** dans une approche grands comptes pays par pays. Les solutions se déploient sur **tous les canaux de vente** (négoce professionnel, distribution « *B to C* », ventes directes et digital) et se traduisent par une **surperformance commerciale**, un **enrichissement du mix de vente** et une **hausse de la marge**.

Des marchés à fort potentiel de croissance : le non-résidentiel et les infrastructures

L'élargissement de l'offre du Groupe au cours des dernières années lui ouvre de vastes **opportunités de croissance sur les segments du non-résidentiel** (incluant les établissements éducatifs et de santé, les hôtels et les « *data centers* ») **et des infrastructures** (transport, énergie). Saint-Gobain y réalise environ 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur un marché adressable aujourd'hui d'environ 250 milliards d'euros. Le Groupe a développé des offres spécifiques articulées autour de produits phares différenciés et innovants, qui tirent toute l'offre dans leur sillage :

- **Etablissements de santé** : solutions pour le confort d'été, protection contre les rayons X, hygiène, qualité de l'air et acoustique ;
- **« Data centers » et industries propres** : solutions favorisant la construction rapide, cloisons et bétons bas carbone, gestion des flux d'air et isolation thermique renforcée ;
- **Ponts et tunnels** : étanchéité technique, adjuvants de spécialité, coulis expansifs et d'injection, mortiers de réparation et de protection ;
- **Aéroports** : renforcement des pistes, verres anti-feu et protection incendie, façades à contrôle solaire, sols techniques et cloisons acoustiques.

Le Groupe dispose d'atouts uniques pour croître sur ces marchés à fort potentiel :

- **Ses équipes commerciales de prescription** par pays ciblent les projets complexes ou de taille significative, en s'appuyant sur la gestion de grands comptes clients et la référence de projets emblématiques ;
- **Ses capacités d'innovation**, soutenues par la science du bâtiment et l'intelligence artificielle, permettent à Saint-Gobain de jouer un rôle de pionnier, et d'adapter ses solutions aux spécificités de chaque marché local à partir de ses centres régionaux de recherche & développement ;
- **Son leadership en chimie de la construction**, dont il prévoit de faire passer le chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros aujourd'hui à **plus de 9 milliards d'euros d'ici 2030**, continuant ainsi à **faire croître son exposition au marché des infrastructures**.

Une stratégie attractive pour les actionnaires

Une allocation du capital pour la croissance et la création de valeur

Grâce à sa forte génération de trésorerie, Saint-Gobain compte déployer rigoureusement environ **20 milliards d'euros de capital sur la période 2026-2030**, en alliant croissance et rendement attractif pour les actionnaires, tout en maintenant un **bilan solide** avec un ratio **dette nette sur EBITDA** entre **1,5x et 2,0x** :

- **Environ 12 milliards d'euros déployés en investissements de croissance et en acquisitions** (net des cessions) avec des critères exigeants, que ce soit pour les investissements de capacités additionnelles (taux de rendement interne >20%) ou pour les acquisitions (création de valeur avec ROCE > WACC d'ici la 3^e année). La priorité est donnée à la **consolidation des positions de leader, aux pays à forte croissance et à la chimie de la construction** ;
- **Une optimisation active du profil du Groupe** afin de continuer à renforcer croissance, rentabilité et création de valeur, en **visant une rotation d'actifs de plus de 20% du chiffre d'affaires d'ici 2030** (cessions et acquisitions).
- **Un retour aux actionnaires en hausse, à environ 8 milliards d'euros** :
 - **Environ 6 milliards d'euros** distribués sous forme de **dividendes**, en visant une croissance régulière du dividende par action ;
 - **2 milliards d'euros** sous forme de **rachat d'actions**.

Des objectifs financiers rehaussés : une trajectoire ambitieuse pour la période 2026-2030

- **Croissance moyenne du chiffre d'affaires¹ « mid-single digit »** en monnaies locales avec une **surperformance de 1 à 2 points** par rapport aux marchés ;
- **Marge d'EBITDA entre 15% et 18%²** ;
- **Taux de conversion de cash flow libre supérieur à 50%** ;
- **ROCE supérieur à 13%**.

A cette occasion, le Groupe confirme viser pour l'année 2025 une marge d'exploitation supérieure à 11,0%.

La Journée Investisseurs se tiendra ce jour à la fois physiquement et virtuellement. La présentation débutera à 14h00 (heure de Paris) et inclura une session de questions et réponses pour les investisseurs et les analystes. Les documents et la retransmission en direct seront disponibles sur le site de Saint-Gobain : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance/cmd-2025>. La rediffusion sera disponible le 7 octobre, via le même lien que ci-dessus.

¹ Hors ralentissement économique et/ou cession majeurs

² A comparer par rapport au plan « Grow & Impact » : objectif de marge d'exploitation de 9% à 11%, équivalent à 13% à 15% de marge d'EBITDA

CONTACTS ANALYSTES, INVESTISSEURS

Vivien Dardel	(+33) 1 88 54 29 77
Floriana Michalowska	(+33) 1 88 54 19 09
Alix Sicaud	(+33) 1 88 54 38 70
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 en monnaies locales** reflètent la performance réelle en appliquant aux indicateurs de la période considérée, les taux de change de la période précédente

- **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

- **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 12 mois glissants

- **Taux de conversion de cash flow libre** = cash flow libre / EBITDA hors amortissements des droits d'usage

- **TRI** : Taux de Rendement Interne

- **ROCE** (retour sur capitaux employés) : résultat d'exploitation de l'exercice, corrigé des variations de périmètre, rapporté aux actifs et passifs sectoriels à la clôture de l'exercice

- **WACC** (« Weighted Average Cost of Capital ») : coût moyen pondéré du capital

Tous les indicateurs de ce communiqué (non définis ci-dessus et en notes de bas de page) font l'objet d'une explication dans les notes aux états financiers du rapport financier semestriel, disponible en suivant le lien ci-contre : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance/information-reglementee/rapport-financiersemestriel>

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, les investisseurs sont alertés 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 2024 de Saint-Gobain 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.

Ce communiqué contient des informations relatives aux marchés sur lesquels Saint-Gobain est présent et à sa position concurrentielle sur ceux-ci. Ces informations sont fondées sur des données sectorielles et sur les chiffres d'affaires de Saint-Gobain sur ces marchés pour les périodes concernées. Saint-Gobain a obtenu ces informations sectorielles auprès de diverses sources externes (publications, enquêtes et prévisions du secteur) et via ses propres estimations internes. Aucune déclaration ou garantie, expresse ou implicite n'est faite par Saint-Gobain ou ses dirigeants, mandataires sociaux, employés, agents, représentants ou conseillers quant à la pertinence ou au caractère précis ou complet de l'information ou des opinions exprimées dans ce communiqué, qui n'ont pas été vérifiées de manière indépendante.

Les marchés et segments mentionnés dans ce communiqué ne constituent pas des marchés pertinents au sens des lois et réglementations applicables en matière de concurrence.

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