

MARS 2026

N° 102

Lettre aux ACTIONNAIRES

RÉSULTATS ANNUELS 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES

46,5 Mds€

+2,1% en monnaies locales¹

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

5,3 Mds€

+3,8% en monnaies locales¹

11,4% de marge d'exploitation

RÉSULTAT NET COURANT²

3,3 Mds€

CASH FLOW LIBRE

3,8 Mds€

58% de taux de conversion

DIVIDENDE

2,30€ par action,
en hausse de +4,5%
Versement en espèces

Montant qui sera proposé à l'Assemblée
générale du 4 juin 2026



Hôtel Szczyrk, Pologne
8 solutions Saint-Gobain

1. Voir page 3

2. Voir le communiqué de presse des résultats annuels 2025 du 26 février 2026 (page 6) : www.saint-gobain.com/fr/finance/resultats-financiers

« **LEAD & GROW** », LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE SAINT-GOBAIN

PAGES 4 & 5

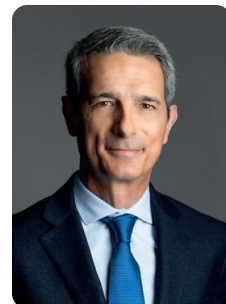
SAINT-GOBAIN NEWS

PAGES 6 & 7

LES MOTS

DE BENOIT BAZIN Président-Directeur Général de Saint-Gobain

« 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.

À 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 oeuvre 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. »

- Amélioration en Europe au second semestre 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 milliards d'euros
- Politique attractive de retour à l'actionnaire : dividende de 2,30€ (+4,5%) proposé au titre de l'exercice 2025 et 402 millions d'euros de rachat net d'actions réalisé en 2025
- Atteinte de tous les objectifs financiers et stratégiques du plan « Grow & Impact » (2021-2025)

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

RÉSULTATS PAR RÉGION

SOLIDES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES DANS TOUTES LES RÉGIONS

Europe, Moyen-Orient et Afrique

CHIFFRE D'AFFAIRES
28 867 M€

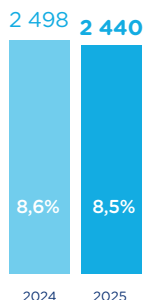
-0,2%
en monnaies locales¹

45% DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION
DU GROUPE

Retour à la croissance des ventes et du résultat d'exploitation au second semestre

- **Royaume-Uni** : poursuite de la progression grâce à une nette superperformance tirée par les ventes prescrites et l'offre complète de solutions.
- **France** : retour à la croissance au 4^e trimestre portée par une amélioration de la construction neuve.
- **Moyen-Orient et Afrique** : croissance à deux chiffres et succès de l'intégration de FOSROC, des grands projets d'infrastructures et des complexes résidentiels et touristiques.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)



Europe, Moyen-Orient et Afrique

Amériques

CHIFFRE D'AFFAIRES
12 957 M€

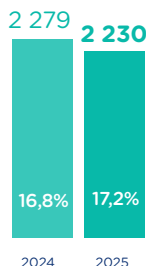
+1,5%
en monnaies locales¹

42% DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION
DU GROUPE

Surperformance au second semestre avec une stabilité de la marge malgré un repli marqué des ventes

- **Amérique du Nord** : capitalisation de Saint-Gobain sur sa position de leader en matière d'offre de solutions intérieures et extérieures et développement sur les marchés non-résidentiels (santé, éducation, « data centers ») et des infrastructures.
- **Amérique latine** : progression sur l'année de +13,5% en monnaies locales et de +6,9% à données comparables. **Au Brésil**, poursuite de la croissance tirée par des gains de parts de marché dans la construction légère.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)



Amériques

Asie-Pacifique

CHIFFRE D'AFFAIRES
5 256 M€

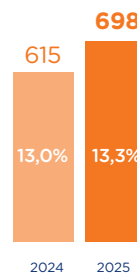
+16,9%
en monnaies locales¹

13% DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION
DU GROUPE

Croissance des ventes et marge record

- **Inde** : poursuite des gains de parts de marché grâce au succès de son offre complète de solutions de construction, qui conduit à une progression des volumes à deux chiffres.
- **Asie du Sud-Est** : bonne dynamique portée par l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam et par de grands projets d'infrastructures (aéroports de Long Thanh et Phu Quoc au Vietnam, métros de Jakarta en Indonésie et Manille aux Philippines).

RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)



Asie-Pacifique

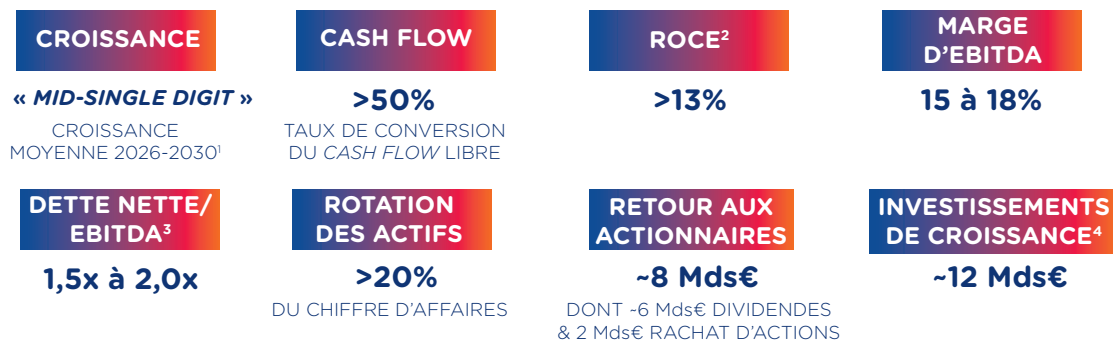
1. Monnaies locales : les comparaisons d'une période sur l'autre en monnaies locales reflètent l'évolution de la performance réelle en appliquant aux indicateurs de la période considérée, les taux de change de la période précédente

« LEAD & GROW », LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE SAINT-GOBAIN

Le 6 octobre 2025, Saint-Gobain a présenté son nouveau plan stratégique « *Lead & Grow* », qui définit ses priorités jusqu'en 2030.

« Grâce à ses plans stratégiques successifs, « *Transform & Grow* » en 2018, puis « *Grow & Impact* » en 2021, le Groupe a construit des bases solides : une meilleure proximité avec ses clients, une performance globale renforcée et une position de leader mondial de la construction durable grâce au déploiement progressif de solutions complètes et innovantes. Avec « *Lead & Grow* », nous élevons encore notre trajectoire de croissance, de rentabilité et de création de valeur pour nos actionnaires et nos clients », indique Benoit Bazin, Président-Directeur Général de Saint-Gobain.

UN PLAN FINANCIER ATTRACTIF (2026-2030)



SOLUTIONS ÉLARGIES AUX MARCHÉS DE L'INFRASTRUCTURE ET DU NON-RÉSIDENTIEL

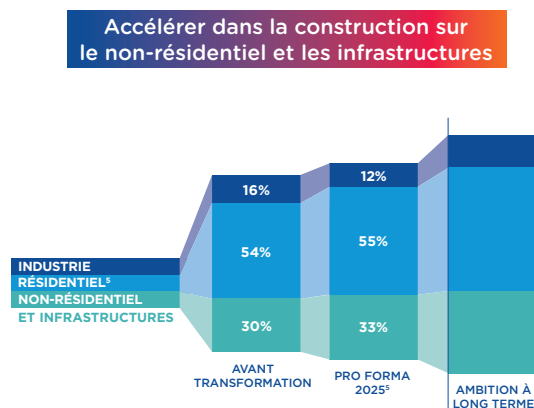
Le secteur de la construction est confronté aujourd'hui à de nombreux défis environnementaux et sociétaux. Pour répondre à ces défis, Saint-Gobain a pour objectif **d'accélérer la croissance dans le secteur de la construction sur les segments non-résidentiel** (incluant les établissements éducatifs et de santé, les hôtels et les « *data centers* ») **et les infrastructures** (transport, énergie). Le Groupe y réalise environ **15 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur un marché adressable aujourd'hui d'environ 250 milliards d'euros**.

Pour atteindre cet objectif, Saint-Gobain a **développé des offres spécifiques fondées sur des produits phares différenciés et innovants** qui tirent toute l'offre dans leur sillage. Ces solutions complètes représentent **un avantage compétitif** pour le Groupe car elles répondent aux besoins de ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur et apportent encore plus de durabilité et de performance lorsqu'elles sont combinées.

Saint-Gobain adapte ses solutions aux besoins de chaque segment : il propose par exemple aux établissements de santé des systèmes dédiés au confort d'été et à la protection contre les rayons X ; aux « *data centers* », des solutions pour accélérer

la construction, réduire l'empreinte carbone, optimiser les flux d'air et renforcer l'isolation ; et pour les ponts et les tunnels, des dispositifs d'étanchéité technique, des adjuvants spécialisés ainsi que des mortiers de réparation et de protection.

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE



1. En monnaies locales, hors ralentissement économique et/ou cessions majeurs

2. Retour sur capitaux employés

3. Indicateur qui mesure combien d'années l'entreprise mettrait à rembourser sa dette avec l'argent qu'elle gagne avant impôts et investissements

4. Investissements et acquisitions (net des cessions)

5. Dont 58% de rénovation et 42% de construction neuve dans le pro forma 2025

Fort de sa position de leader avec **ses offres de solutions durables qui représentent aujourd'hui près de 75% de ses ventes**, Saint-Gobain façonne aussi la transformation du monde de la construction. Il 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**. En ce qui concerne ses opérations, Saint-Gobain a déjà réduit de 35% ses émissions de CO₂ par rapport à 2017 (scope 1 et 2), 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**.

Pour croître sur ces marchés à fort potentiel, **le Groupe s'appuie sur trois atouts** :

- **ses capacités d'innovation** qui lui permettent de jouer un rôle de pionnier (grâce à la science du bâtiment et à l'intelligence artificielle) et d'adapter ses solutions aux spécificités de chaque marché local à partir de ses centres régionaux de recherche & développement ;
- **son leadership dans la chimie de la construction qui constitue un moteur stratégique** : cette activité, qui représente aujourd'hui 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires¹ devrait dépasser les 9 milliards d'euros d'ici 2030, continuant ainsi à faire croître son exposition au marché des infrastructures ;
- **ses équipes commerciales de prescription, organisées pays par pays** qui ciblent les projets les plus complexes ou de grande envergure, en s'appuyant sur la gestion active des grands comptes clients.

ACCROÎTRE L'EXPOSITION AUX PAYS À FORTE CROISSANCE

Un autre objectif du nouveau plan stratégique est de **viser une exposition renforcée aux géographies à forte croissance**. Présent dans 80 pays, Saint-Gobain est idéalement positionné pour répondre, avec ses solutions complètes, innovantes et durables, aux vastes enjeux du monde de la construction.

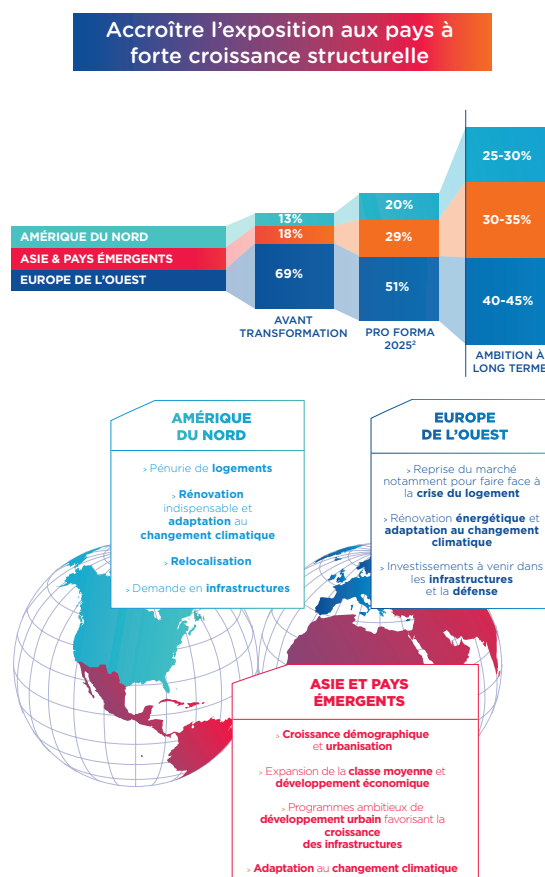
Son organisation pays par pays, pilotée par des directeurs généraux locaux fait le succès du Groupe et lui permet d'accélérer sa croissance grâce à une forte proximité avec les clients, des canaux de vente locaux et une adaptation aux besoins spécifiques de chaque marché et de chaque projet (en tenant compte des contraintes climatiques, culturelles et financières propres à chaque pays). **« Dans le contexte géopolitique actuel, Saint-Gobain bénéficie de son modèle opérationnel puissant », rappelle Benoit Bazin.**

Le Groupe va ainsi continuer à accroître son exposition :

- **en Amérique du Nord**, où l'adaptation des bâtiments et des infrastructures au changement climatique devient un levier stratégique majeur ;
- **en Asie et dans les pays à forte croissance** où la démographie et les besoins en urbanisation stimulent fortement la demande en construction.

Ces géographies devraient à terme représenter près de 60% du chiffre d'affaires de Saint-Gobain, contre environ 50% actuellement.

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

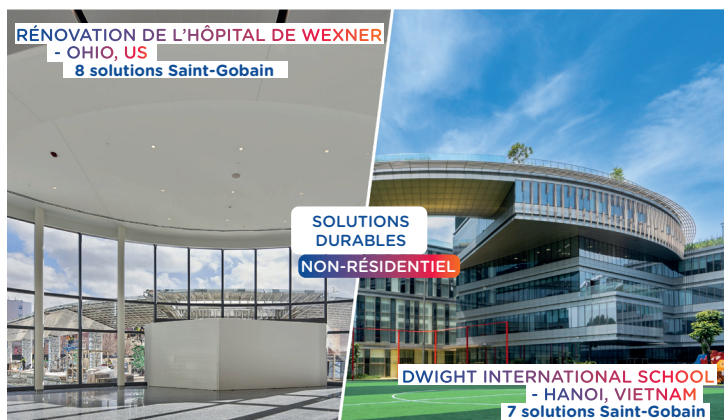


1. Pro forma intégrant les acquisitions et cessions récentes à taux de change constant

2. Pro forma intégrant les acquisitions et cessions récentes

SAINT-GOBAIN NEWS

Quelques projets emblématiques



Enjeux

VALORISER LES MATÉRIAUX RÉSIDUELS POUR DÉCARBONER NOS SOLUTIONS

Saint-Gobain Finlande a développé avec le producteur d'acier SSAB un procédé innovant pour valoriser les résidus solides issus de la production sidérurgique (« scories »).

Les deux tiers des déchets de production (le métal) sont réinjectés dans le processus sidérurgique, tandis que le reste des scories devient des liants alternatifs pour les produits de construction Saint-Gobain.

De nouvelles chapes Enaé¹ seront bientôt lancées en Finlande et en Suède. Elles permettent un bond technologique qui se traduit par une réduction des émissions de CO₂ d'environ 30 à 50% sur l'ensemble du cycle de vie des produits, sans compromettre leurs performances techniques. Au global, le processus permettra d'éviter plus de 20 000 tonnes de CO₂ par an dans les pays nordiques où le Groupe opère.

Protégée par trois brevets, cette nouvelle technologie a donné naissance à Raahe, en Finlande, à la première usine au monde capable de traiter 70 000 tonnes de scories par an. L'investissement de 13 millions d'euros de Saint-Gobain, complété par 2 millions d'euros de SSAB, a bénéficié du soutien du Fonds de relance de l'Union européenne via Business Finland. Cette nouvelle usine s'inscrit dans la stratégie bas carbone de Saint-Gobain Finlande, où 98% des produits sont fabriqués localement. Elle vient également compléter un écosystème bas carbone déjà performant en Europe du Nord qui inclut :

- en Finlande : laine de verre produite à Forssa, dans l'usine la plus bas carbone du monde, et additifs béton bas carbone à Hyvinkää ;
- en Norvège : premier site de production au monde de plaques de plâtre à zéro émission de CO₂ (scope 1 et 2) à Fredrikstad.

1. Enaé : colle bas carbone

Innovation

INNOVATION TOUT-TERRAIN AVEC GLASROC®X

Glasroc®X, une plaque de plâtre dédiée aux applications extérieures grâce à sa haute résistance à l'humidité et aux UV, est un modèle d'innovation et de réussite commerciale. Les synergies qu'elle permet avec d'autres solutions du Groupe en font un parfait exemple d'une offre innovante et génératrice de croissance.

Ce symbole d'innovation technique et commerciale, avec **près de 16 millions de m² vendus en 2024, soit une croissance de 15% par rapport à 2023, est aujourd'hui produit dans 30 usines et distribué dans 75 pays.**

Le secret de l'efficacité de Glasroc®X réside dans la synergie entre son parement en fibres de verre ADFORS et les plaques de plâtre produites par Saint-Gobain. Une forte collaboration en interne a permis d'aboutir à un résultat optimal en matière de résistance à l'eau, de stabilité et de résistance au feu.

En plus de réunir plusieurs solutions du Groupe, Glasroc®X s'associe parfaitement avec d'autres produits Saint-Gobain. Associée à des isolants Isover et des enduits Weber, la plaque Glasroc®X permet ainsi de développer des systèmes complets de façade.



Vidéos et interviews

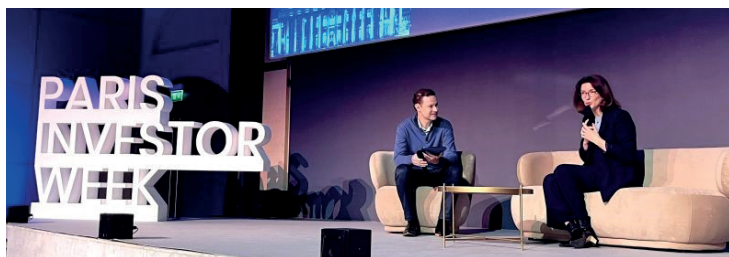
Soucieux de **renforcer le dialogue avec ses investisseurs individuels**, le Groupe a participé à plusieurs événements en lien avec l'actionnariat individuel et l'investissement. Vous pouvez retrouver ces prises de paroles en cliquant sur les textes soulignés ci-dessous.

À l'occasion de la première édition de la Paris Investor Week¹, qui a eu lieu le 14 novembre 2025, **la Directrice financière du Groupe, Maud Thuaudet a été interviewée par le finfluenceur² Xavier Delmas** lors de la conférence : **« 360 ans d'innovation : les secrets de la réinvention d'un leader du CAC 40 »**. Son intervention a souligné la capacité de l'entreprise à **innover en continu et à se transformer pour rester un acteur majeur de son secteur**.

Le Groupe a ensuite participé à Investir Day, le 25 novembre 2025 où **Maud Thuaudet a pu présenter la vision stratégique de l'entreprise** avant de répondre aux questions des actionnaires individuels.

Dans un autre format, **Maud Thuaudet a accordé une interview de 30 minutes au finfluenceur² Nicolas Chéron**, diffusée sur les réseaux sociaux en décembre 2025. Cet échange inédit lui a permis d'aborder sous un nouveau format **les piliers de la stratégie du Groupe, son leadership mondial dans la construction durable et sa trajectoire vers la neutralité carbone d'ici 2050**.

Enfin, **une réunion actionnaires** s'est tenue à la Tour Saint-Gobain, le 18 décembre 2025 au cours de laquelle **Benoît Bazin, le Président-Directeur Général de Saint-Gobain, a présenté le nouveau plan stratégique du Groupe et répondu aux questions des participants**. La rencontre s'est conclue par un échange avec des étudiants, témoignant de **la volonté de l'entreprise d'encourager le dialogue et la transmission auprès des jeunes générations d'investisseurs**.



Innovation

ECHOLAB : LE LABORATOIRE ENTRE DANS L'ÈRE DE L'IA
Saint-Gobain Research Paris a développé EchoLab, un assistant vocal intelligent basé sur l'Intelligence Artificielle (IA) générative pour faciliter le travail en laboratoire. Cet outil permet aux chercheurs d'accéder à l'information, de suivre des protocoles et d'enregistrer leurs observations entièrement à la voix et **sans utiliser leurs mains**. Cette approche « main libre » **améliore la précision et la qualité globale des données collectées et contribue à améliorer le bien-être, renforcer la concentration et gagner un temps précieux lors du travail en laboratoire**. À terme, **EchoLab pourrait également être déployé au-delà des laboratoires de R&D, notamment dans des activités opérationnelles comme la maintenance industrielle ou la production**.

1. Événement destiné à démocratiser l'investissement boursier notamment auprès des jeunes épargnants

2. Finfluenceur : influenceur spécialisé en finance qui opère sur les réseaux sociaux, crée et diffuse du contenu sur la finance et l'investissement

LE CARNET DE L'ACTIONNAIRE

SUR VOTRE AGENDA

CALENDRIER FINANCIER

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2026 :
23 avril 2026 après bourse

Assemblée générale :
4 juin 2026 à 15 heures
Salle Pleyel, 75008 Paris

Résultats du 1^{er} semestre 2026 :
30 juillet 2026 après bourse

Chiffre d'affaires des neuf mois 2026 :
27 octobre 2026 après bourse

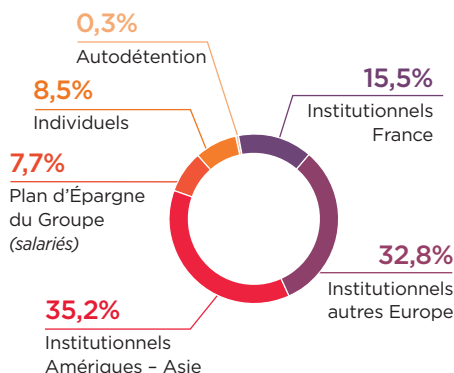
NOMBRE DE TITRES EN CIRCULATION

(au 31/12/2025)

~493 millions

STRUCTURE DU CAPITAL

(au 31/12/2025 - en %, estimations)



ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

du 01/01/2021 au 27/02/2026



— (1) Cours de l'action Saint-Gobain — CAC 40

Performances récentes au 27/02/2026 (en %)

Performance depuis le 01/01/2021 (en %)

Performance depuis le 01/01/2024 (en %)

Action Saint-Gobain

+130,0%

+29,4%

CAC 40

54,6%

+13,8%

VOS CONTACTS

Le Service Relations Actionnaires de Saint-Gobain est à votre disposition pour tout renseignement, n'hésitez pas à le contacter :

• **Par téléphone**, en appelant le

0 800 32 33 33 Service & appel gratuits

ou +33 1 88 54 05 05 (depuis l'international)

• **Sur Internet**, en vous rendant sur www.saint-gobain.com

• **Par e-mail**, en écrivant à l'adresse suivante : actionnaires@saint-gobain.com

• **Via l'application Saint-Gobain Shareholder**

• **Par courrier :**
Saint-Gobain
Service Actionnaires
Tour Saint-Gobain
12 place de l'Iris
92096 La Défense Cedex