

LETTRE AUX ACTIONNAIRES

RÉSULTATS 2024 :
RECORDS DE MARGE
D'EXPLOITATION ET DE
CASH FLOW LIBRE

CHIFFRE D'AFFAIRES

46,6 Mds€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

5,3 Mds€

11,4% de marge d'exploitation

RÉSULTAT NET COURANT¹

3,5 Mds€

CASH FLOW LIBRE

4,0 Mds€

62% de taux de conversion

DIVIDENDE

2,20€ par action,

en hausse de +5%

Versement en espèces

Montant qui sera proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2025

1. 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 (allocation du prix d'acquisition), frais d'acquisitions IFRS 3 et autres éléments non courants (provisions non récurrentes significatives, impacts liés à l'hyperinflation...)



Solutions Cemix utilisées pour le centre commercial Mitikah (Mexico, Mexique)

DEUX NOUVELLES
ACQUISITIONS
DANS LA CHIMIE DE LA
CONSTRUCTION SUR DES
MARCHÉS À FORTE
CROISSANCE

PAGES 4 & 5

SAINT-GOBAIN NEWS

PAGES 6 & 7



LES MOTS DE BENOIT BAZIN

Président-Directeur Général de Saint-Gobain

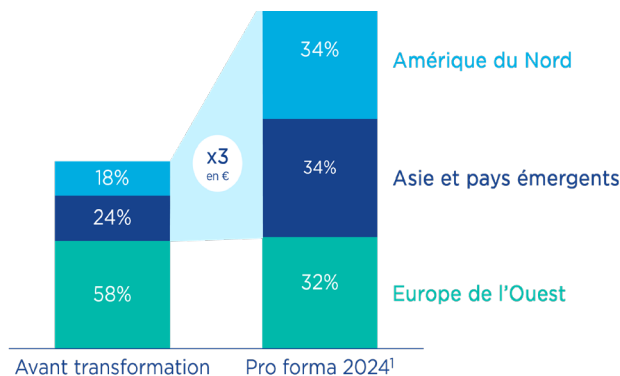
« L'année 2024 marque une nouvelle fois le succès du nouveau profil de Saint-Gobain, le Groupe réalisant une très bonne performance opérationnelle malgré un environnement macroéconomique contrasté. Le déploiement auprès de nos clients de notre offre complète de solutions durables et innovantes, ainsi que notre organisation locale focalisée sur la performance, nous ont permis d'enregistrer de nouveaux records de résultats. Au cours des douze derniers mois, Saint-Gobain a également finalisé quatre acquisitions emblématiques, parfaitement alignées avec notre stratégie de leader mondial de la construction durable et situées dans des zones structurellement à forte croissance : CSR en Australie, Bailey au Canada et, dans la chimie de la construction, Cemix au Mexique et FOSROC en Inde et au Moyen-Orient. Je suis une nouvelle fois très reconnaissant de l'engagement et du talent de tous nos collaborateurs, qui font les succès du Groupe.

Je suis confiant que 2025 sera une nouvelle année de succès pour Saint-Gobain, grâce à la bonne dynamique de la plupart de nos régions et une reprise progressive en Europe de l'Ouest, ainsi qu'à la bonne intégration de nos récentes acquisitions. Dans ce contexte, le Groupe vise en 2025 une marge d'exploitation supérieure à 11,0%, au-delà de l'objectif initial de son plan stratégique.

Après le succès du plan « Grow & Impact », nous partagerons, à l'occasion de notre journée investisseurs le 6 octobre prochain, les nouvelles ambitions du Groupe reflétant la poursuite de notre stratégie de leader mondial de la construction durable et notre agenda de croissance et de surperformance. »

- Chiffre d'affaires en croissance au S2 2024 avec une amélioration séquentielle de la croissance interne
- Records de marge d'exploitation (11,4%), de cash flow libre (4,0 Mds€) et de BNPA (Bénéfice Net Par Action) courant, malgré un environnement difficile dans la construction neuve en Europe
- Plus des 2/3 du résultat d'exploitation pro forma désormais réalisés dans des zones géographiques à forte croissance : Amérique du Nord, Asie et pays émergents
- 4 acquisitions stratégiques finalisées sur les 12 derniers mois pour 5 Mds€ : CSR, Bailey, Cemix et FOSROC
- Forte création de valeur pour l'actionnaire : rendement total à l'actionnaire (TSR) de 32% en 2024. Dividende de 2,20€ (+5%) proposé au titre de l'exercice 2024. Programme de rachat d'actions réalisé avec un an d'avance, nouvel objectif de 400 M€ pour 2025

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



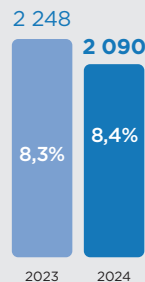
Plus des 2/3 du résultat d'exploitation du Groupe proviennent d'Amérique du Nord, d'Asie et des pays émergents

Saint-Gobain vise en 2025 une marge d'exploitation supérieure à 11,0%

RÉSULTATS PAR SEGMENT

EUROPE, MOYEN-ORIENT
ET AFRIQUE**53%** du chiffre d'affaires¹
du Groupe dont :**-6,3%**
à données
comparables¹

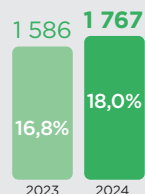
France (21,9%) :	-9,6%
Pays nordiques (11,2%) :	-7,1%
Allemagne - Autriche (2,7%) :	-5,3%
Royaume-Uni - Irlande (3,5%) :	-3,1%
Espagne - Italie (4,0%) :	+0,8%

CHIFFRE D'AFFAIRES
25 033 M€RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)

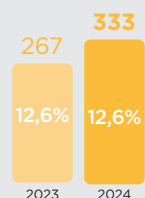
AMÉRIQUES

21% du chiffre d'affaires¹
du Groupe dont :**+1,1%**
à données
comparables¹

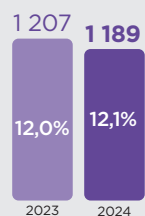
Amérique du Nord (15,9%) :	+1,9%
Amérique latine (4,8%) :	-1,4%

CHIFFRE D'AFFAIRES
9 805 M€RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)

ASIE-PACIFIQUE

5% du chiffre d'affaires¹
du Groupe**+0,6%**
à données
comparables¹CHIFFRE D'AFFAIRES
2 642 M€RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)SOLUTIONS DE HAUTE
PERFORMANCE**21%** du chiffre d'affaires¹
du Groupe dont :**-1,9%**
à données
comparables¹

Construction et Industrie (13,0%) :	-1,8%
Mobilité (7,8%) :	-2,2%

CHIFFRE D'AFFAIRES
9 840 M€RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€)
ET MARGE (%)

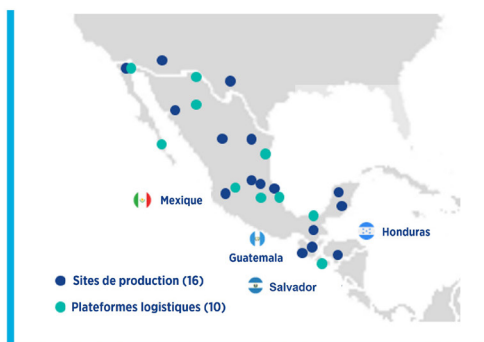
DEUX NOUVELLES ACQUISITIONS DANS LA CHIMIE DE LA CONSTRUCTION SUR DES MARCHÉS À FORTE CROISSANCE

Après les acquisitions de Chryso en 2021 et de GCP en 2022, Saint-Gobain a finalisé mi-janvier 2025, l'acquisition de Cemix (OVNIVER Group), puis courant février 2025 l'acquisition de FOSROC. Grâce à ces deux acquisitions, le Groupe continue de renforcer sa présence mondiale dans la chimie de la construction portant ainsi son chiffre d'affaires dans ce secteur à 6,5 milliards d'euros dans 76 pays (pro forma).

CEMIX AU MEXIQUE ET EN AMÉRIQUE CENTRALE


285 M\$
Chiffre d'affaires 2024 estimé
62 M\$
EBITDA 2024 estimé
21,7%
Marge d'EBITDA estimée
16
Usines¹
~1 000
Employés

Une forte présence industrielle



Une marque réputée et des solutions innovantes



Cemix est un acteur de référence dans la chimie de la construction au Mexique et en Amérique centrale. Il a rejoint le Groupe pour une valeur d'entreprise de 815 millions de dollars (soit environ 740 millions d'euros). Ce montant représente un multiple d'environ 8,0x l'EBITDA estimé 2024 après prise en compte des synergies en année pleine d'environ 40 millions de dollars en année 3, synergies de coûts (opérations, optimisation des réseaux logistiques, économies d'échelle...) et synergies de croissance qui devraient être également générées grâce à des opportunités de ventes croisées.

En 2024, Cemix a généré un chiffre d'affaires d'environ 285 millions de dollars, avec une croissance d'environ 20% par an en moyenne sur les 5 dernières années. Il bénéficie d'une

excellente marge d'EBITDA, grâce à ses marques fortes, une présence industrielle optimale, une large gamme de produits pour les marchés de la construction résidentielle et non-résidentielle, une organisation commerciale robuste et une équipe de direction très expérimentée avec un historique d'excellente exécution.

L'acquisition de Cemix permet également à Saint-Gobain de renforcer sa présence dans des pays à forte croissance et plus spécifiquement en Amérique centrale et au Mexique où Cemix est fortement implanté. Ce pays fait partie des plus attractifs au monde pour le secteur de la construction, avec une croissance soutenue par des perspectives macroéconomiques et une démographie porteuses, une urbanisation croissante et une accélération

rapide de l'adoption de solutions innovantes pour le marché de la construction.

Ainsi, associée aux acquisitions récentes du Groupe dans les produits d'étanchéité au Mexique avec IMPAC et en Equateur avec Imptek, cette transaction permet la constitution d'une plateforme unique pour accélérer l'introduction de solutions innovantes et durables au Mexique et en Amérique centrale.

L'acquisition sera créatrice de valeur d'ici la troisième année suivant la réalisation de la transaction et relative sur le résultat net par action dès la première année.

[Cliquez sur le lien pour lire le communiqué de presse sur l'annonce de l'acquisition de Cemix.](#)

FOSROC EN INDE, AU MOYEN-ORIENT ET EN ASIE-PACIFIQUE



487 M\$
Chiffre d'affaires 2024 estimé

91 M\$
EBITDA 2024 estimé

18,7%
Marge d'EBITDA estimée

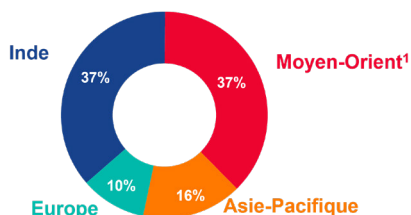
20
Usines

~3 000
Employés

Une présence renforcée en Inde et au Moyen-Orient

Une large gamme de solutions techniques complémentaires

Chiffre d'affaires 2024 estimé
%, Total = 487 M\$



FOSROC est un acteur mondial de référence dans la chimie de la construction avec une forte présence géographique tout particulièrement en Inde, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique. La société a rejoint Saint-Gobain pour un prix de 1 025 millions de dollars (soit environ 960 millions d'euros), qui représente une multiple d'environ 7,1x l'EBITDA estimé de 2024, après prise en compte des synergies en année pleine en année 3.

En 2024, FOSROC a généré un chiffre d'affaires d'environ 487 millions de dollars avec une croissance d'environ 11% par an depuis 2021 et une marge d'EBITDA supérieure à 18%.

Benoit Bazin, Président-Directeur Général de Saint-Gobain, s'est réjoui de cette acquisition, parfaitement alignée avec les objectifs stratégiques du plan « *Grow & Impact* » : « FOSROC fournit une large gamme de solutions techniques pour l'industrie de la construction qui va venir compléter la gamme de produits Saint-Gobain déjà existants. Cette acquisition constitue une opportunité unique

pour Saint-Gobain de renforcer sa présence mondiale dans la chimie de la construction, portée par des tendances macroéconomiques positives, notamment la transition vers le béton bas carbone. Une occasion pour le Groupe de développer ses positions dans des pays émergents à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Inde. FOSROC est une référence dans ce pays, un des plus attractifs au monde pour la chimie de la construction, avec une croissance portée par un plan d'infrastructure ambitieux pour les prochaines décennies ». Les positions de FOSROC en Inde, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique vont ainsi venir compléter la présence de Chryso principalement en Europe, en Turquie et en Afrique, et celles de GCP en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie-Pacifique.

Par ailleurs, l'acquisition de FOSROC va être synonyme de création de valeur pour les actionnaires et les clients de Saint-Gobain, avec un fort potentiel de synergies. 54 millions de dollars sont attendus d'ici la troisième année suivant

la réalisation de la transaction. Cela inclut des synergies de coûts grâce à des économies d'échelle sur les achats (notamment de matières premières et avec l'intégration verticale de la production de polymères), à l'optimisation de la présence industrielle, à des économies de frais généraux et administratifs, et à la réduction de coûts logistiques et de production. Des synergies de croissance devraient être générées grâce à des opportunités de ventes croisées, bénéficiant de l'effet combiné des capacités d'innovation de Saint-Gobain et du très bon positionnement de FOSROC sur les marchés de l'infrastructure et de sa proximité clients.

Ces synergies devraient être réalisées sur l'ensemble de la plateforme mondiale de chimie de construction de Saint-Gobain et grâce à la forte présence du Groupe dans le secteur de la construction légère et durable en Inde et au Moyen-Orient.

[Cliquez sur le lien pour lire le communiqué de presse sur l'annonce de l'acquisition de FOSROC.](#)

1. Incluant les pays du Golfe, l'Arabie saoudite et l'Égypte



STRATÉGIE

SAINT-GOBAIN, 360 ANS D'HISTOIRE



Rares sont les entreprises à afficher une telle longévité ! Et pourtant, Saint-Gobain ne fait pas son âge. Avec la campagne « 360 Years Young » le Groupe souhaite célébrer à la fois un héritage unique, mais aussi l'audace, l'énergie et l'esprit pionnier qui l'anime et le tourne résolument vers l'avenir. 360 est un chiffre hautement symbolique. Il illustre un rayonnement mondial à 360 degrés et une stratégie menée avec détermination à 360 à l'heure, portés par une offre différenciante de solutions durables. Il reflète aussi l'ampleur de l'engagement de Saint-Gobain à construire mieux et plus rapidement et participer à un avenir plus sain, plus équitable et plus inclusif à l'échelle planétaire.

Fêter cet anniversaire est donc une manière de renforcer la notoriété de la marque Saint-Gobain et son image en tant que leader mondial de la construction durable mais aussi de célébrer les 161 000 collaborateurs présents dans le monde entier et les mobiliser autour d'une vision commune. Ainsi, un voyage à travers neuf destinations est proposé par le Groupe de février à novembre pour rassembler les collaborateurs, clients et partenaires autour de l'engagement de Saint-Gobain pour un avenir plus durable. Ces rendez-vous mettront en avant des solutions innovantes et seront enrichis par la diffusion de la « 360 Video Series », une série documentaire en neuf épisodes de 360 secondes, qui explorera les projets emblématiques et les initiatives innovantes incarnant la raison d'être du Groupe : « *Making The World a Better Home* ».

[Pour en savoir plus, rendez-vous sur la page dédiée aux 360 ans.](#)

INITIATIVES

LES ÉCOLES DE LA CONSTRUCTION DURABLE

Maçon, plaquiste, couvreur, installateur thermique et sanitaire sont autant de métiers clés pour la rénovation énergétique et la construction durable. Dès 2022 et dans un contexte de pénurie de professionnels dans ces filières, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France (SGDB France), premier distributeur de matériaux de construction en France au service des professionnels, a pris l'initiative de développer des formations dans les métiers du bâtiment, soutenues par ses principales enseignes.

L'objectif de ces formations est de former les nouvelles générations d'artisans aux métiers de la construction durable, contribuer à la revalorisation des métiers du bâtiment et répondre aux manques de main d'œuvre pour les chantiers de rénovation.

Forte de cette ambition, et pour permettre d'avoir un impact plus grand auprès des différentes cibles concernées, SGDB France a décidé en septembre 2024 de regrouper ses programmes de formations au sein des Écoles de la Construction Durable.

Depuis janvier 2022, plus de 45 classes ont été ouvertes à travers toute la France avec un objectif ambitieux de 2 500 apprentis formés d'ici 2028.

[Pour en savoir plus, visitez la page dédiée aux écoles de la construction durable.](#)



ENJEUX

LES ARCHIVES DE SAINT-GOBAIN

Le service des Archives de Saint-Gobain a été créé en 1974, c'est l'un des premiers services d'archives créé en entreprise. Sa mission première est avant tout historique : conserver les documents qui permettent de raconter l'histoire du Groupe. Les archives

remontent jusqu'à la fondation de Saint-Gobain, en 1665, il y a 360 ans. Depuis 1979, le Groupe s'est doté d'un centre dédié à la collecte, à la conservation et à la valorisation des archives et du patrimoine de ses filiales. Situé à Blois, ce centre conserve près de 80 km linéaires d'archives produites par Saint-Gobain et ses filiales. Il gère une grande variété de supports et de typologies de documents retraçant l'histoire du Groupe : archives papier, archives numériques, affiches, plans, échantillons de produits, objets et œuvres d'arts...

Le but du service des archives est tout d'abord de conseiller les collaborateurs et leur dispenser les bonnes pratiques d'archivage des documents. Une autre de ses missions est de gérer l'ensemble du cycle de vie des documents de leur collecte à leur élimination quand ils sont arrivés au terme de leur conservation légale s'ils ne présentent pas d'intérêt historique.

Enfin, le service des archives a pour objectif de valoriser et promouvoir le patrimoine exceptionnel du Groupe au travers de visites, d'expositions, de publications.

[Pour en savoir plus : www.archives.saint-gobain.com](http://www.archives.saint-gobain.com)

INNOVATION

DE NOUVEAUX BÉTONS BAS CARBONE

EnviroMix®C-Clay est une gamme d'adjuvants lancée récemment par Chryso qui permet de réduire l'empreinte carbone des ciments à base d'argiles calcinées. Ce produit répond aux défis techniques posés par ces nouveaux ciments et notamment leur besoin en eau.

Ils améliorent les performances du béton et s'adaptent à la polyvalence des ciments à base d'argiles calcinées.

En intégrant ces adjuvants, les ciments aux argiles calcinées permettent de réduire les émissions de CO₂ jusqu'à 40% par rapport au ciment Portland classique, un ciment hydraulique couramment utilisé contenant au moins 50% de clinker. EnviroMix®C-Clay constitue ainsi une solution prometteuse pour favoriser des constructions plus durables.

STRATÉGIE

LES FEMMES DANS LA CONSTRUCTION : UNE (R)ÉVOLUTION EN COURS

Au sein du Groupe, l'égalité femmes-hommes n'est pas un simple objectif : la parité est un catalyseur d'une performance durable. La féminisation des métiers de la construction, dans un secteur traditionnellement masculin, est un processus qui demande une évolution constante des pratiques comme des mentalités et des représentations du secteur. Une telle transformation implique une sensibilisation constante à ces sujets. Tous les collaborateurs témoignent, à travers leurs parcours, de l'importance de se saisir de ces questions et s'engageant pour que les métiers de la construction ne soient pas déterminés par un genre.

Ainsi, fort de cette ambition d'un secteur accessible à tous, le Groupe est signataire depuis 2021 des « *Women's Empowerment Principles* » de l'Organisation des Nations Unies, un ensemble de principes qui ont pour objectif d'aider les entreprises à promouvoir l'égalité des genres et l'émancipation des femmes dans l'environnement de travail. En 2023, et pour la cinquième année consécutive, le Groupe a été référencé dans le « *Bloomberg Gender Equality Index* », indice de référence qui mesure l'égalité femmes-hommes à travers cinq grands critères : le leadership et le réservoir de talents, la parité salariale, la culture inclusive, les politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et l'image de marque. En 2025, Saint-Gobain continuera de créer et soutenir des initiatives majeures avec notamment un objectif de recrutement de 40% de femmes cadre.



INNOVATION

UNE 1^{ÈRE} PLAQUE DE PLÂTRE AVEC 100% DE PLÂTRE RECYCLÉ

C'est une première mondiale pour le Groupe : après avoir lancé en 2022 en France la première plaque de plâtre contenant au moins 50% de plâtre recyclé, Saint-Gobain a lancé le 16 janvier 2025 au Royaume-Uni, sa première plaque de plâtre fabriquée à partir de 100% de plâtre recyclé. La Gyproc SoundBloc Infinalé 100 marque une étape majeure vers plus de circularité. Développée par British Gypsum, une filiale de Saint-Gobain au Royaume-Uni, elle utilise des déchets de plâtre provenant de chantiers de construction. Ces matériaux sont ensuite intégrés dans le processus de production pour créer de nouvelles plaques de plâtre de haute qualité, soutenant ainsi l'économie circulaire et aidant les entreprises de construction à atteindre leurs objectifs de durabilité. Fort de son expertise en matière de recyclage, British Gypsum propose un service de collecte des matériaux de chantiers de construction, couvrant non seulement les plaques de plâtre mais aussi des produits comme des adhésifs pour cloisons sèches ou des enduits.



MARCHÉS ET CLIENTS

DES « WASTERIALS » : VERS DES SOLUTIONS PLUS DURABLES

Les déchets de l'un sont parfois le trésor des autres. C'est en gardant cette philosophie à l'esprit que les équipes du centre de Recherche et Développement (R&D) en Indonésie ont déployé de nombreuses initiatives novatrices pour réduire les émissions de CO₂ des matières premières. Une des pistes les plus prometteuses est celle des « *wasterials* », c'est-à-dire des matériaux fabriqués à partir de déchets.

En collaboration avec les équipes

de Mortar Utama, filiale du Groupe et leader des mortiers en Indonésie, les équipes R&D ont cherché à réduire l'empreinte carbone du liant de leurs solutions, en ciment. Pour ce faire, elles ont d'abord étudié différents sous-produits de centrales électriques et d'aciéries, à la recherche du meilleur candidat pour un liant à base de « *wasterials* ». Il fallait notamment que sa composition chimique soit comparable à celle d'un liant traditionnel. Une fois identifié, des recherches et des essais répétés ont permis de remplacer partiellement (jusqu'à 65% aujourd'hui) le ciment par le « *wasterial* », tout en conservant les performances de la solution.

Les équipes ont ainsi développé une formulation qui a été testée dans différents processus de production (plâtre, enduit de parement, colle à carrelage...). Elle permet de réduire jusqu'à 42% des émissions de CO₂ dans les solutions de colle à carrelage.



INITIATIVES

ACTIONNARIAT INDIVIDUEL 2025 : 100^E LETTRE AUX ACTIONNAIRES ET NOUVEAU SITE E-CLUB

En 2025, le service de l'actionnariat individuel de Saint-Gobain célèbre l'édition de sa 100^e lettre aux actionnaires, lettre adressée à tous les actionnaires qui le désirent et ce, depuis 1993 ! Elle permet d'être informé des dernières nouvelles du Groupe, de sa stratégie et de ses évolutions. 2025 est également l'occasion pour le service de présenter le nouveau site des membres du Club des actionnaires de Saint-Gobain, plus ergonomique et mis à la charte graphique du Groupe. De nouvelles visites et conférences seront proposées tout au long de l'année aux membres du Club. Pour vous abonner à la lettre aux actionnaires et devenir membre du Club, rendez-vous sur [la page de l'e-club](#).

LE CARNET DE L'ACTIONNAIRE

SUR VOTRE AGENDA

CALENDRIER FINANCIER

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2025 :
24 avril 2025 après bourse

Assemblée générale :
5 juin 2025 à 15 heures
Salle Pleyel, 75008 Paris

Résultats du 1^{er} semestre 2025 :
31 juillet 2025 après bourse

Chiffre d'affaires des neuf mois 2025 :
30 octobre 2025 après bourse

DOCUMENTATION (EN LIGNE)

Le magazine de la construction durable

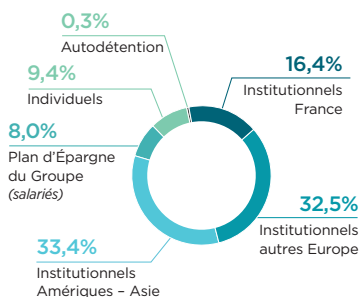
NOMBRE DE TITRES EN CIRCULATION

(au 31 décembre 2024)

~496,9 millions

STRUCTURE DU CAPITAL

(au 31 décembre 2024 - en %, estimations)



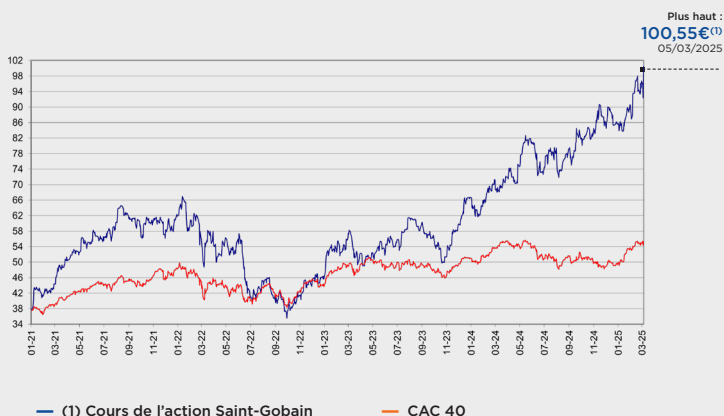
ABONNEZ-VOUS À LA E-LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Pour recevoir votre Lettre aux actionnaires et être informé de l'actualité du Groupe, abonnez-vous à la e-Lettre aux actionnaires en vous rendant dans votre espace actionnaire sur le site Internet www.saint-gobain.com ou en envoyant un e-mail à l'adresse actionnaires@saint-gobain.com.



ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

DU 01/01/2021 AU 05/03/2025



Performances récentes au 05/03/2025 (en %)	Action Saint-Gobain	CAC 40
Performance depuis le 01/01/2021	+168,1%	+47,2%
Performance depuis le 01/01/2024	+50,8%	+8,4%

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



Directeur de la Publication : Vivien Dardel
Responsable de l'actionariat individuel : Blandine Ruesch
N°ISSN 1245-3978
Conception graphique : Cédric Bertheau
Crédits photos : Photothèque Saint-Gobain