
COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 6 octobre 2021 à 8h00

JOURNÉE INVESTISSEURS SAINT-GOBAIN ET NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE « *GROW & IMPACT* »

- **Saint-Gobain lance « *Grow & Impact* », son nouveau plan stratégique destiné à accélérer la croissance rentable du Groupe**
- **Le Groupe est très bien positionné sur les marchés structurellement en croissance de la construction durable**
- **Grâce à son offre complète de solutions et à son modèle de développement local fondé sur la performance, Saint-Gobain devrait surperformer ses marchés sous-jacents, eux-mêmes en accélération**
- **Saint-Gobain est un acteur-clé dans la lutte contre le changement climatique avec pour objectif de maximiser l'impact positif que le Groupe apporte à ses clients et de minimiser sa propre empreinte environnementale :**
 - Les solutions durables représentent 72% du chiffre d'affaires du Groupe
 - Les solutions vendues par le Groupe en un an permettent d'éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO₂ durant leur durée de vie
- **Le Groupe se fixe de nouveaux objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025¹, avec l'accélération de la génération de résultat et de trésorerie et une création de valeur attractive pour ses actionnaires :**
 - Croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre +3% et +5%²
 - Marge d'exploitation comprise entre 9% et 11%
 - Taux de conversion de cash flow libre supérieur à 50%
 - ROCE compris entre 12% et 15%
 - Taux de distribution annuel du dividende entre 30% et 50% du résultat net courant
 - Programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros sur la période 2021-2025

Saint-Gobain tient ce jour à 14h00 (heure de Paris) une réunion dédiée aux investisseurs et analystes, consacrée à la stratégie du Groupe et à ses objectifs pour la période 2021-2025.

¹ Hors ralentissement économique majeur

² Incluant une croissance interne 2021 normalisée vs 2019

Benoit Bazin, Directeur Général de Saint-Gobain a déclaré :

« Conjointement avec le Comité exécutif, je suis heureux d'ouvrir un nouveau chapitre de l'histoire de Saint-Gobain. Notre vision pour le Groupe est de devenir le leader mondial de la construction durable. Dans un monde qui s'engage à la neutralité carbone, Saint-Gobain vise à fournir un ensemble complet de solutions permettant d'apporter une réponse à trois grands enjeux de notre temps : réduire drastiquement les 40% d'émissions de CO₂ liées au secteur de la construction, préserver les ressources naturelles et faire face au défi de l'urbanisation rapide dans les pays émergents.

Nous lançons aujourd'hui un nouveau plan stratégique, « Grow & Impact », avec l'ambition d'accélérer significativement notre croissance rentable et la création de valeur pour nos actionnaires. Le Groupe s'appuiera sur le succès de sa nouvelle organisation locale et sa culture « multi-nationale », guidée par la performance et la proximité clients, afin de tirer le meilleur parti de la forte croissance de ses marchés sous-jacents.

En capitalisant sur l'innovation et la puissance des données numériques pour enrichir notre offre de solutions, « Grow & Impact » nous permettra de surperformer nos marchés sous-jacents et de maximiser notre impact positif dans de multiples registres : l'environnement avec nos solutions de décarbonation de la construction et de l'industrie, le bien-être et la satisfaction clients, la création de valeur pour nos actionnaires, l'engagement de nos équipes et l'attention à l'ensemble de nos parties prenantes. »

Point sur l'inflation matières premières et énergie

Dans le contexte actuel d'accélération de l'inflation des coûts de l'énergie, Saint-Gobain anticipe désormais une augmentation de ses coûts d'énergie et de matières premières d'environ 1,5 milliard d'euros en 2021 par rapport à 2020 (contre une précédente estimation annuelle formulée à fin juillet 2021 à 1,1 milliard d'euros), dont 1,1 milliard d'euros pour le seul second semestre 2021. Cette augmentation de l'inflation concerne principalement le coût de l'énergie en Europe, où le Groupe dispose de couvertures pour le gaz naturel et l'électricité, à hauteur de 50% au quatrième trimestre 2021, 65% en 2022 et 25% en 2023, à des cours en faible hausse par rapport aux prix de 2020.

Pour compenser cette inflation sur l'ensemble de l'année 2021 dans ses métiers industriels, le Groupe a besoin d'un effet prix d'environ +6% sur l'année et +8% sur le second semestre.

Compte tenu de sa proactivité sur le sujet et des hausses de prix passées ces derniers mois, le Groupe a enregistré au troisième trimestre 2021 un effet prix estimé à environ +8%. Il a également enregistré un effet volume estimé à environ +1% par rapport à 2020 (et environ +3% par rapport au troisième trimestre 2019). Les marchés sous-jacents ont en effet continué à afficher une bonne dynamique, malgré une base de comparaison élevée en 2020 au cours de la période estivale en Europe où les artisans du bâtiment avaient pris peu de congés en raison de la pandémie de coronavirus. Dans le contexte actuel de prix de l'énergie, et grâce à de nouvelles annonces de hausses de prix ces dernières semaines dans la plupart des pays en Europe et aux Etats-Unis, Saint-Gobain est confiant dans sa capacité à compenser l'inflation matières premières et énergie sur l'ensemble de l'année 2021.

Saint-Gobain réitère ainsi avec confiance ses objectifs formulés lors de la publication de ses résultats semestriels fin juillet 2021 : en 2021, le Groupe vise une très forte progression du résultat d'exploitation à un nouveau plus haut historique sur l'ensemble de l'année avec, au second semestre 2021, un résultat d'exploitation proche du précédent record du second semestre 2020 à structure et taux de change comparables.

Nouveau plan stratégique « *Grow & Impact* »

Saint-Gobain est très bien positionné sur les marchés structurellement en croissance de la construction durable

120 pays, représentant plus de 70% du produit intérieur brut mondial, se sont engagés à la neutralité carbone. La construction durable est un facteur-clé pour l'atteinte de cet objectif, le secteur de la construction étant, avec 40% des émissions mondiales, la première cause des émissions de CO₂. Les solutions proposées par Saint-Gobain pour la rénovation, l'enveloppe du bâtiment, et les nouveaux modes de construction innovante et plus légère permettent de réduire au moins 2/3 de ces émissions. Ces nouvelles solutions de construction légère – dont l'ossature faite de bois, béton ou métal est le seul élément porteur du bâtiment – exigent l'utilisation de matériaux légers comme les plaques de plâtre et maximisent les besoins en vitrages et isolation, permettant ainsi de répondre à la croissance du besoin de logements grâce, entre autres, à la préfabrication. Elles contribuent à la décarbonation des bâtiments et facilitent leur démontage et leur réutilisation.

Les marchés de la rénovation et les nouveaux modes de construction innovante, pour lesquels le positionnement du Groupe est très attractif, devraient afficher une **croissance structurellement plus soutenue dans une économie post-Covid**.

Les marchés locaux de la rénovation (environ 50% du chiffre d'affaires du Groupe) bénéficient d'orientations structurelles positives à même de doubler leur rythme de croissance : plans de soutien visant l'efficacité énergétique des bâtiments publics et privés, révision à la hausse des normes de performance énergétique et évolutions de l'utilisation des bâtiments (travail à distance, regain de la maison individuelle).

L'évolution vers de nouveaux modes de construction innovante et légère (environ 40% du chiffre d'affaires du Groupe), répond aux problématiques de décarbonation (rapidité et productivité accrue sur site), de rareté des ressources (consommation de matières premières réduite jusqu'à -50% par rapport aux méthodes de construction traditionnelles) et apporte bien-être et confort accrus aux occupants.

Enfin, l'évolution rapide du besoin de décarbonation **des clients industriels mondiaux** du Groupe nécessite une accélération de l'innovation dans les technologies de décarbonation à destination de l'industrie de la construction (ciment et béton notamment), de la mobilité verte (solutions de vitrages adaptées aux enjeux de la mobilité électrique) et dans les matériaux de spécialités pour la décarbonation des processus industriels (par exemple réfractaires verriers haute performance).

Saint-Gobain dispose de nombreux atouts pour jouer un rôle de leader dans l'évolution rapide du monde de la construction

Le monde de la construction est à un point de bascule et nécessite des réponses nouvelles. Le Groupe est idéalement placé pour être chef de file de ces évolutions et tirer parti de la croissance de ses marchés sous-jacents, grâce à un ensemble de solutions ciblées sur les besoins spécifiques de ses clients sur les deux dimensions clés de « *sustainability* » et de performance.

Saint-Gobain est à même de présenter une offre complète de solutions, qu'il s'agisse de ventes croisées ou de canaux dédiés, de services tout au long de la chaîne de valeur (logistique, pré-assemblage, intermédiation, service après-vente, magasins sans vendeur, recyclage, solutions et services digitalisés, etc.) ou de systèmes (fabrication hors site, façades légères, systèmes de cloisons, Isolation Thermique par l'Extérieur, vitrages intelligents, etc.).

Sa large couverture géographique lui assure une taille critique (#1 sur le marché de la rénovation en Europe, sur le marché de la construction en Amérique du Nord et dans un certain nombre de grands pays émergents comme l'Inde ou le Brésil) **et permet un large déploiement international** (fabrication dans 70 pays adaptée aux besoins et contraintes climatiques des clients locaux).

Le Groupe est présent tout au long de la chaîne de valeur, ce qui lui permet d'accompagner tous les intervenants, des architectes aux clients finals, et de construire des écosystèmes locaux, notamment grâce à son réseau de distribution au plus proche de centaines de milliers d'artisans.

Saint-Gobain développe une innovation centrée sur les clients qui agrège de nombreuses plateformes technologiques sur les marchés de la construction et de l'industrie, et lui vaut d'être nommé au Top 100 Clarivate Global Innovator, pour la 10^e année consécutive. **L'exploitation croissante des données numériques** issues des multiples interactions avec ses clients, tout au long de la chaîne de valeur, **lui permet de maximiser l'impact de ses solutions.**

L'ESG au cœur du modèle de développement de Saint-Gobain

Les solutions vendues par le Groupe à travers le monde en un an permettent d'éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO₂ durant leur durée de vie, soit environ 40 fois l'empreinte carbone totale du Groupe en 2020 (scopes 1, 2 et 3) ou plus de 100 fois son empreinte sur les scopes 1 et 2. Saint-Gobain est ainsi un acteur-clé dans la lutte contre le changement climatique : en maximisant l'impact positif du Groupe pour ses clients, et en minimisant sa propre empreinte conformément à son engagement pour la neutralité carbone à horizon 2050.

Les solutions qui apportent un bénéfice en matière de « sustainability » représentent 72% du chiffre d'affaires de Saint-Gobain. Ces solutions bénéficient à la planète – en termes d'économies de CO₂ et d'énergie, consommation de ressources et circularité – et à ses habitants en termes de santé, sécurité et bien-être : confort visuel, acoustique, thermique et qualité de l'air³.

Par ailleurs, Saint-Gobain est capable de **mesurer l'impact de ses solutions** durant leurs phases d'utilisation : de très nombreux cas d'usage, dont certains présentés de manière détaillée aujourd'hui, illustrent en effet et quantifient les bénéfices pour les clients et utilisateurs finals. Outre l'impact positif apporté par ses solutions, **Saint-Gobain démontre à tous les niveaux son leadership et sa responsabilité sur les thématiques ESG.**

L'ESG fait partie intégrante des processus managériaux. Elle est prise en compte dans les plans de rémunération à court terme (à hauteur de 10%) et à long terme (20% contre 15% précédemment) ; des comités focalisés sur les thématiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise ont été créés au sein du Comité exécutif et du Conseil d'administration ; la diversité est une priorité clé (25% de femmes managers dans l'ensemble du Groupe, 38% de femmes au Comité exécutif).

Pour atteindre son objectif de neutralité carbone d'ici à 2050, le Groupe a défini une feuille de route 2030 qui comporte l'objectif de réduction, en absolu par rapport à 2017, des émissions de CO₂ pour les scopes 1 et 2 de 33%, ainsi que pour le scope 3 de 16%. **Les feuilles de route ESG dans les pays où Saint-Gobain est présent connaissent une forte accélération** : 100 millions d'euros sont alloués chaque année à des investissements industriels et de recherche et développement ciblés sur la réduction des émissions de CO₂. Dans les décisions d'investissement, le prix interne du carbone a été relevé de 50€ à 75€ par tonne pour les investissements industriels et atteint 150€ par tonne pour les projets de recherche et développement.

Un nouvel indicateur composite de « sustainability » a été défini pour permettre de piloter l'avancement du Groupe vers l'objectif de neutralité carbone qui comporte quatre composantes : émissions de CO₂ (scopes 1 et 2), prélèvements évités de matières premières vierges, déchets non valorisés, prélèvements d'eau à usage industriel. Son score actuel est de 65 contre 50 en 2017, pour un objectif 2030 à 100.

Le Groupe contribue fortement à l'accélération de l'agenda ESG du secteur en collaborant avec des organisations gouvernementales et non-gouvernementales, en nouant des partenariats au sein d'écosystèmes et en échangeant avec des start-ups.

³ Analyse conduite sur l'ensemble des familles de produits du Groupe et audité par une tierce partie indépendante.

Le nouveau modèle de gouvernance d'entreprise de Saint-Gobain, proche de ses marchés, s'inscrit dans une culture résolument « multi-nationale »

Avec le succès de « *Transform & Grow* », le modèle de développement local de Saint-Gobain est désormais bien établi. La nouvelle organisation a permis un changement profond de culture, mettant au premier plan la responsabilisation des équipes, leur performance et la satisfaction des besoins clients. Le nouveau plan stratégique « *Grow & Impact* » se bâtit par conséquent sur des fondations solides, lui permettant d'accélérer la croissance rentable du Groupe tout en maximisant l'impact positif apporté à l'ensemble de ses parties prenantes.

L'organisation et la culture du Groupe sont profondément transformées avec une organisation simplifiée (« *one boss principle* ») et 90% des Directeurs Généraux natifs du pays. Cela se traduit par un taux d'engagement des salariés de 82%.

Les nouvelles règles de rémunération (bonus intégralement lié à la performance du pays ou du marché d'intervention) **sont alignées sur la performance** : priorité à la génération de trésorerie, au ROCE, à l'EBITDA et à l'impact ESG (CO₂, diversité et sécurité).

Des priorités d'investissement claires ont été définies qui portent sur la rénovation en Europe et sur les marchés américain et émergents. Le périmètre du Groupe continuera de faire l'objet de revues régulières : performance et alignement stratégique pour les cessions, et allocation du capital selon des critères précis pour les acquisitions créatrices de valeur.

Saint-Gobain se donne pour objectif une création de valeur attractive pour ses actionnaires

Le positionnement unique sur des marchés à la croissance structurellement plus forte, l'offre de solutions complètes et une organisation responsabilisée sur la performance permettront au Groupe d'accélérer sa croissance et de surperformer ses marchés ; notre discipline d'allocation du capital garantira également une création de valeur accrue pour nos actionnaires. En conséquence, Saint-Gobain présente aujourd'hui ses **objectifs financiers pour 2021-2025**, hors ralentissement économique majeur, en moyenne annuelle sur la période :

Accélération de la génération de résultat et de trésorerie

- Croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre +3% et +5%
- Marge d'exploitation comprise entre 9% et 11%
- Taux de conversion de cash flow libre supérieur à 50%

Discipline dans l'allocation du capital

- ROCE compris entre 12% et 15%
- Ratio « dette nette sur EBITDA » compris entre 1,5x et 2,0x

Politique de retour aux actionnaires attractive

- Taux de distribution annuel du dividende entre 30% et 50% du résultat net courant, payé en espèces
- Programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros pour la période 2021-2025, équivalents à plus de 30 millions d'actions nettes rachetées sur la base du cours de bourse récent de Saint-Gobain

La Journée Investisseurs se tiendra à la fois physiquement et virtuellement via une plateforme immersive d'ores et déjà disponible. 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 dès le début de la présentation à 14h00 : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance/reunions-investisseurs>. La rediffusion sera disponible le 7 octobre, via le même lien que ci-dessus.

A PROPOS DE SAINT-GOBAIN

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions au service des marchés de la construction, de la mobilité, de la santé et autres applications industrielles. Développés dans une dynamique d'innovation permanente, ils se trouvent partout dans notre habitat et notre vie quotidienne, apportant confort, performance et sécurité, tout en relevant les défis de la construction durable, de la gestion efficace des ressources et de la lutte contre le changement climatique. Cette stratégie de développement responsable est guidée par la raison d'être de Saint-Gobain « MAKING THE WORLD A BETTER HOME », qui répond à l'ambition partagée de l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'agir chaque jour pour faire du monde une maison commune plus belle et plus durable.

38,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020
Plus de 167 000 collaborateurs, présents dans 70 pays
Engagé à atteindre la Neutralité Carbone à 2050

Pour en savoir plus sur Saint-Gobain,
visitez www.saint-gobain.com et suivez-nous sur Twitter [@saintgobain](https://twitter.com/saintgobain).

Contacts analystes, investisseurs		Contacts presse	
Vivien Dardel	+33 1 88 54 29 77	Patricia Marie	+33 1 88 54 26 83
Floriana Michalowska	+33 1 88 54 19 09	Bénédicte Debusschere	+33 1 88 54 14 75
Christelle Gannage	+33 1 88 54 15 49	Susanne Trabitzsch	+33 1 88 54 27 96

La Journée Investisseurs sera également disponible via une conférence téléphonique en direct :
France : +33 1 70 70 07 81
Etats-Unis : +1 646 741 3167
Royaume-Uni : +44 84 4481 9752
Code de l'évènement : 2251919

Glossaire

- Les indicateurs **croissance interne** et **variation à données comparables du chiffre d'affaires ou du résultat d'exploitation** reflètent la performance organique en excluant l'impact :

- des variations de périmètre, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent (effet de périmètre) ;
- des variations de taux de change, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base des taux de change identiques de l'exercice précédent (effet de change) ;
- des changements dans les principes comptables applicables.

- **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.

- **EBITDA** : résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation - pertes et profits hors exploitation.

- **ESG** : Environnement, Social, Gouvernance.

- **Investissements Industriels** : investissements corporels et incorporels.

- **Marge d'exploitation** = Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires.

- **Rachats d'actions** : rachats d'action nets des opérations liées à l'actionnariat salarié.

- **Résultat net courant** : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives.

- **ROCE** (« Return on Capital Employed ») : Retour sur capitaux propres employés = résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation (prise en compte de douze mois de résultat d'exploitation pour les acquisitions et annulation du résultat d'exploitation des sociétés cédées), rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice.

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

Tous les indicateurs de ce communiqué (non définis ci-dessus et en notes de bas de page) font l'objet d'une explication dans le Document d'Enregistrement Universel incluant le rapport financier annuel, disponible en suivant le lien ci-contre : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance/information-reglementee/document-denregistrement-universel-incluant-le-rapport-financier>

<i>EBITDA</i>	<i>Note 4</i>
<i>Endettement net</i>	<i>Note 9</i>
<i>Pertes et profits hors exploitation</i>	<i>Note 4</i>
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>Note 4</i>
<i>Résultat financier</i>	<i>Note 9</i>
<i>Résultat net courant</i>	<i>Note 4</i>
<i>Besoin en fonds de roulement</i>	<i>Note 4</i>

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 de Saint-Gobain disponible sur son site Internet (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. 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 basées sur des données sectorielles et sur les revenus 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, actionnaires, 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.