

Economies d'énergie, innovation, protection de l'environnement.



## Résultats 2008 et Perspectives 2009

Réunion  
Analystes-Investisseurs

février 2009

  
SAINT-GOBAIN

## Avertissement

Le présent document a été préparé par la Compagnie de Saint-Gobain (la « Société ») uniquement en vue de la présentation du 20 février 2009. Ce document est confidentiel et doit être traité comme tel par les personnes assistant à cette présentation. Les informations contenues dans ce document n'ont pas été vérifiées d'une manière indépendante. Aucune déclaration ou garantie, expresse ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude, la sincérité ou l'exhaustivité des informations ou opinions données dans le cadre de cette présentation et la Société, BNP Paribas, Calyon et J.P. Morgan Securities Ltd. ainsi que leurs affiliés, dirigeants, représentants, employés et conseils respectifs n'acceptent aucune responsabilité de quelque nature que ce soit à ce titre.

Ce document contient des données de nature prospective. Ces données se réfèrent notamment à la stratégie la Société, ses perspectives, son développement, des projections, des événements futurs, des tendances ou objectifs qui sont sujets par nature à des risques et aléas susceptibles d'entraîner une différence significative entre les résultats réels et ceux contenus explicitement ou implicitement dans ces données et, plus généralement, toute information précédée, suivie ou comprenant les termes "penser", "avoir pour objectif", "s'attendre à", "entend", "devrait", "ambitionner", "estimer", "croire", "souhaite", "pourrait", ou des termes similaires. Ces données de nature prospective ne constituent pas un garantie de résultats futurs. La Société, BNP Paribas, Calyon et J.P. Morgan Securities Ltd. et leurs affiliés, dirigeants, représentants, employés et conseils respectifs n'acceptent aucune responsabilité de quelque nature que ce soit au titre de ces informations prospectives.

Des informations concernant ces risques et aléas figurent dans les documents déposés par la Société auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'« AMF »). La Société, BNP Paribas, Calyon et J.P. Morgan Securities Ltd. ne s'engagent pas à mettre à jour ou à réviser du fait de nouvelles informations, d'événement futur ou pour tout autre raison les données de nature prospective qui peuvent être présentées dans cette présentation et toute opinion exprimée dans cette présentation est susceptible d'être modifiée sans notification préalable.

Une description détaillée de l'activité et de la situation financière de la Société ainsi que des facteurs de risques liés à la Société et à l'offre sera incluse dans le prospectus rédigé en langue française devant obtenir le visa de l'AMF (le « Prospectus »), qui sera accessible sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et de la Société ([www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)). Cette présentation ne comprend que des informations résumées et devra être lue avec le document de référence et son actualisation. En cas de divergence entre cette présentation et le Prospectus, ce dernier prévaut.

Ce document ne constitue pas ni ne fait partie d'une quelconque offre ou invitation de vendre ou acquérir, ou d'une quelconque sollicitation d'achat ou de souscription de titres de la Société dans une quelconque juridiction. Cette présentation ne constitue pas le fondement d'un quelconque contrat ou engagement et ne doit pas être utilisée à l'appui d'un tel contrat ou engagement.

Le présent document vous a été communiqué exclusivement à titre d'information et de manière confidentielle et ne peut être reproduit, redistribué ou transmis, en totalité ou en partie, à une tierce personne y compris par voie d'emails ou par tout autre moyen de communication électronique. En particulier, aucun exemplaire de ce document ni aucune copie ne doit être remis, distribué ou transmis directement ou indirectement aux Etats-Unis, au Canada, au Japon ou en Australie. La distribution du présent document dans d'autres pays peut faire l'objet de restrictions légales et les personnes qui viendraient à le détenir doivent s'informer quant à l'existence de telles restrictions et s'y conformer.

Les actions de la Société n'ont pas été et ne seront pas enregistrées au titre du *Securities Act*, et ne seront ni proposées ni vendues aux Etats-Unis, sauf sous le régime d'une exemption aux obligations d'enregistrement du *Securities Act*, ou dans le cas d'une opération non soumise aux dites obligations d'enregistrement.

En participant à cette présentation, vous acceptez d'être tenu par les restrictions décrites ci-dessus.

  
SAINT-GOBAIN

# Sommaire

- 1** Faits marquants 2008
- 2** Résultats 2008
- 3** Perspectives 2009 et Plan d'actions



SAINT-GOBAIN

# 1 Faits marquants 2008

Des résultats 2008 conformes aux objectifs révisés

Un environnement économique très dégradé

Une réaction vigoureuse à la crise

SAINT-GOBAIN

## Des résultats 2008 conformes aux objectifs révisés

- > **Hausse du chiffre d'affaires** à taux de change constants\* de **+3,7%** à 43,8 Mds€
- > **Baisse à un chiffre du résultat d'exploitation** à taux de change constants\* **et du résultat net courant**

→ **RE : -9,1%** (3 649 M€)

→ **RN courant : -9,5%** (1 914 M€)

*\* taux de change moyens de 2007*

  
SAINT-GOBAIN

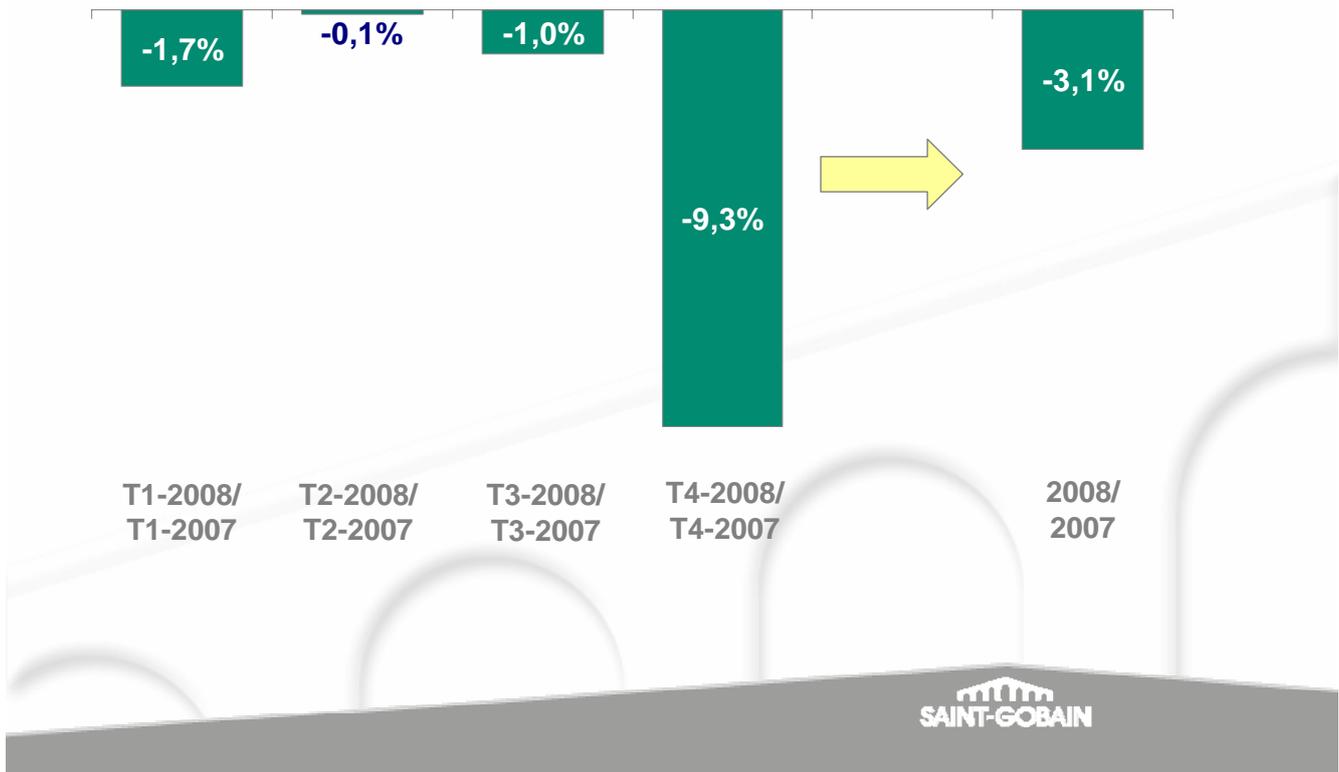
## Un environnement économique très dégradé en fin d'année 2008

- > **Forte aggravation de la crise financière**, à partir d'octobre 2008
- > **Globalisation de la crise économique** :
  - effondrement du secteur automobile
  - nouvelle baisse de la construction aux Etats-Unis et poursuite du ralentissement en Europe (de l'Est et de l'Ouest)
  - propagation de la crise à l'ensemble des pays émergents
  - entrée en récession des Etats-Unis et du Royaume-Uni
- > **Gel des transactions d'actifs consécutif à la crise du crédit**

  
SAINT-GOBAIN

# Un décrochage des volumes au 4<sup>ème</sup> trimestre

Croissance interne du chiffre d'affaires : effet volume en %, par trimestre



## Une réaction vigoureuse à la crise

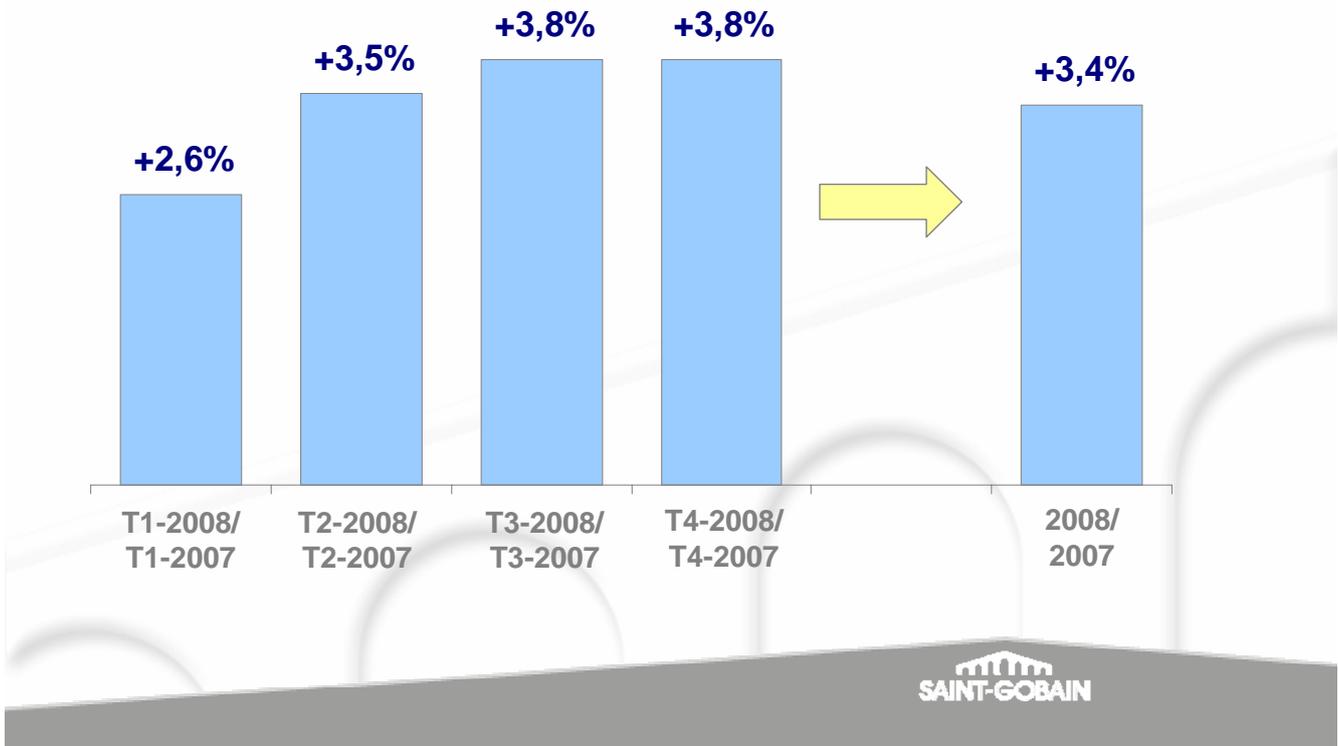
### > Des actions vigoureuses sur l'exploitation

- bonne augmentation des prix de vente (+3,4%)
- réduction des coûts et adaptation de l'outil industriel : 400 M€ d'économies en 2008

### > Une grande vigilance en matière de cash et de bilan

# Une augmentation régulière des prix de vente

Croissance interne du chiffre d'affaires : effet prix en %, par trimestre



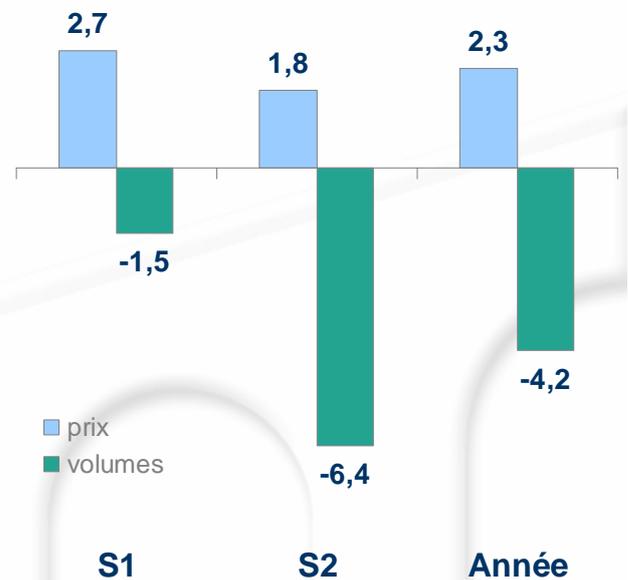
# Bonne tenue des prix de vente, y compris dans les secteurs difficiles

Croissance interne du chiffre d'affaires : effet prix et effet volumes en %, par semestre

## Aménagement Intérieur au Royaume-Uni et en Espagne



## Distribution Bâtiment



# Accélération des programmes de réduction de coûts

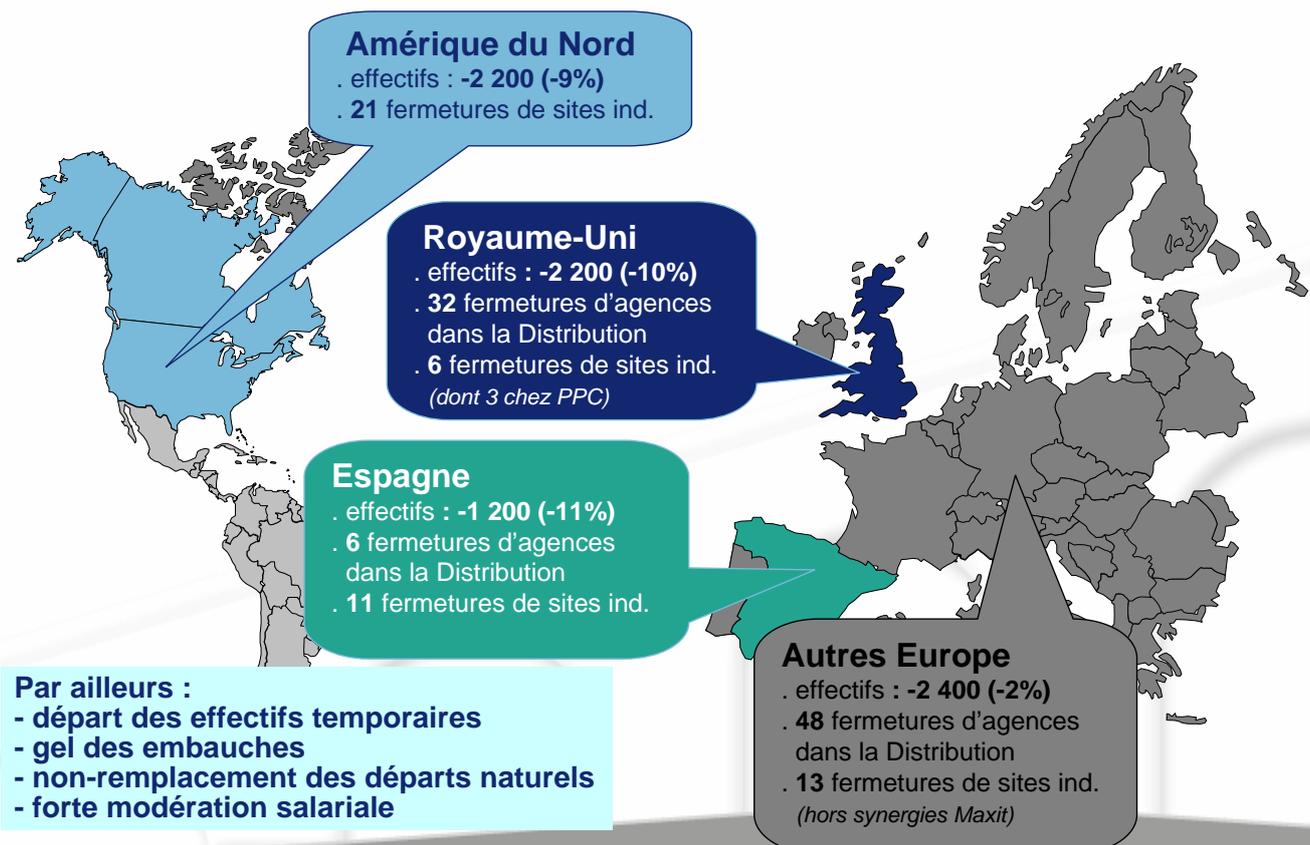
	Objectif 2008/2007	Réalisé 2008/2007
<b>Gains (en M€)</b> <i>(estimations)</i>	<b>300</b>	<b>400</b>
<b>Réductions d'effectifs</b>	<b>-4 000</b>	<b>-8 000</b>
<b>Coûts de restructuration (en M€)</b>		<b>190</b>



**Des économies de coûts supérieures aux objectifs**

  
SAINT-GOBAIN

**Actions sur les coûts : adaptation rapide des capacités sur 2008, 8 000 réductions d'effectifs (versus 4 000 annoncé en juillet), soit -5% des effectifs de la zone (Europe & Amérique du Nord)**



# Une adaptation rapide des capacités à la conjoncture

## > Vitrage Europe

- arrêt de 2 *floats* (Belgique et Portugal) sur l'ensemble de l'année 2009
- arrêt de lignes chez Sekurit (10% capacité en octobre, 25% en novembre puis 60% en décembre)
- fermeture de 3 sites de transformation
- réduction de tirée (équivalent d'un *float* au T4 2008)

## > PPC

- fermeture de 18 sites (hors Maxit), dont 14 en 2008
- intégration de Maxit : fermeture de 23 sites et synergies de coûts : 12 M€ en 2008 ; 48 M€ en 2009 (versus 30 M€ prévus lors de l'acquisition)
- réduction significative du nombre d'équipes dans le Gypse et dans l'Isolation

## > Distribution Bâtiment

- fermeture de 86 agences en Europe
- réduction d'effectifs : -3 400 personnes (hors intérimaires) depuis mai 2008

# Une réaction vigoureuse à la crise

## > Des actions vigoureuses sur l'exploitation

## > Une grande vigilance en matière de cash et de bilan

# Discipline financière rigoureuse

- > Forte réduction des investissements (industriels et financiers)
- > Maintien d'un autofinancement libre\* élevé (>1,3 Md€), auquel chaque pôle contribue
- > Poursuite des gains de BFR (-2 jours en 2008) et rentabilité satisfaisante des capitaux engagés (ROI : 20,9% et ROCE : 12,1%)
- > Anticipation sur les financements :  
→ Réussite des émissions obligataires (1,75 Md€)

*\* hors effet fiscal des plus et moins-values et des dépréciations exceptionnelles d'actifs*

  
SAINT-GOBAIN

## Contrôle des investissements industriels

(en M€)

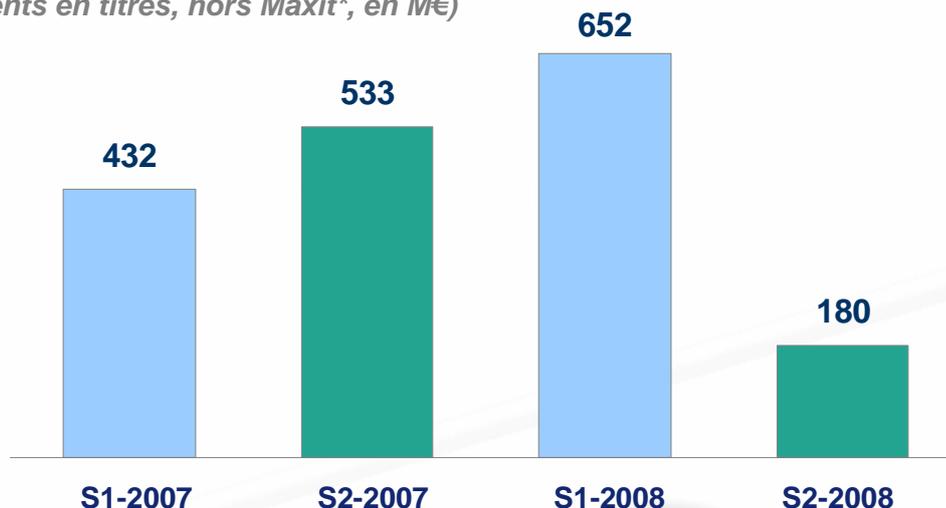


- Forte réduction au second semestre
- Grande sélectivité sur les projets de croissance

  
SAINT-GOBAIN

# Une forte baisse des acquisitions dès l'automne 2008

(investissements en titres, hors Maxit\*, en M€)



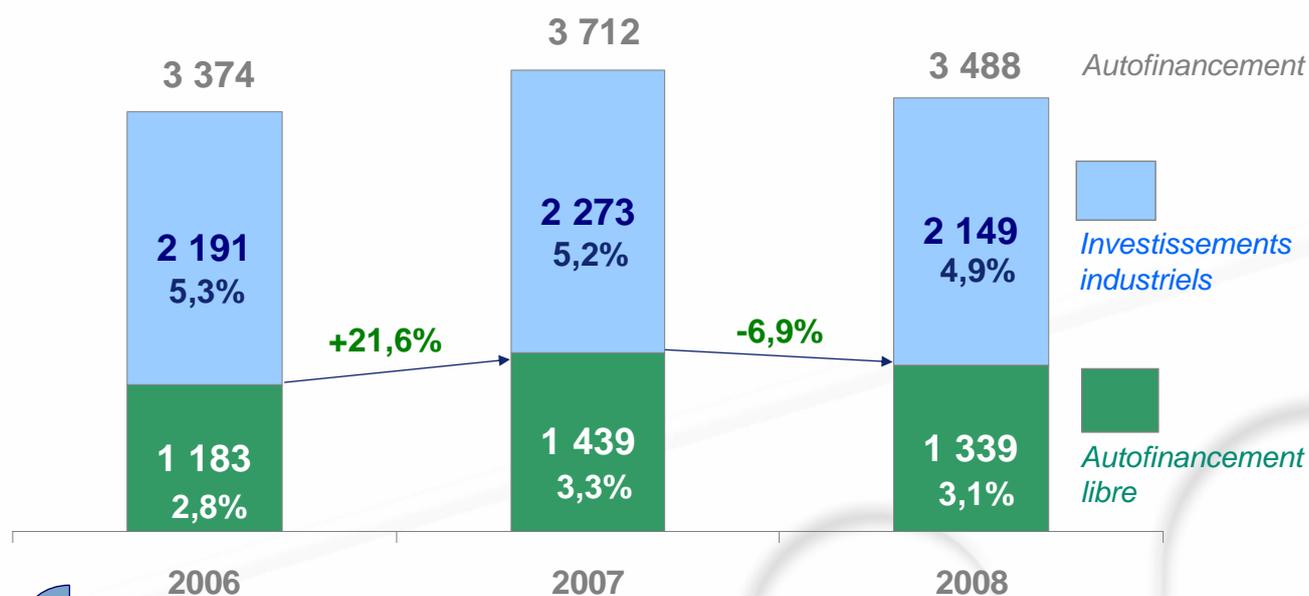
**Réduction des acquisitions dès le 2<sup>nd</sup> semestre 2008**

\* acquisition de Maxit signée en 2007, conclue début 2008

SAINT-GOBAIN

# Autofinancement libre proche de 2007

(en M€ et en % du C.A., hors effet fiscal des plus et moins-values et des dépréciations exceptionnelles d'actifs)

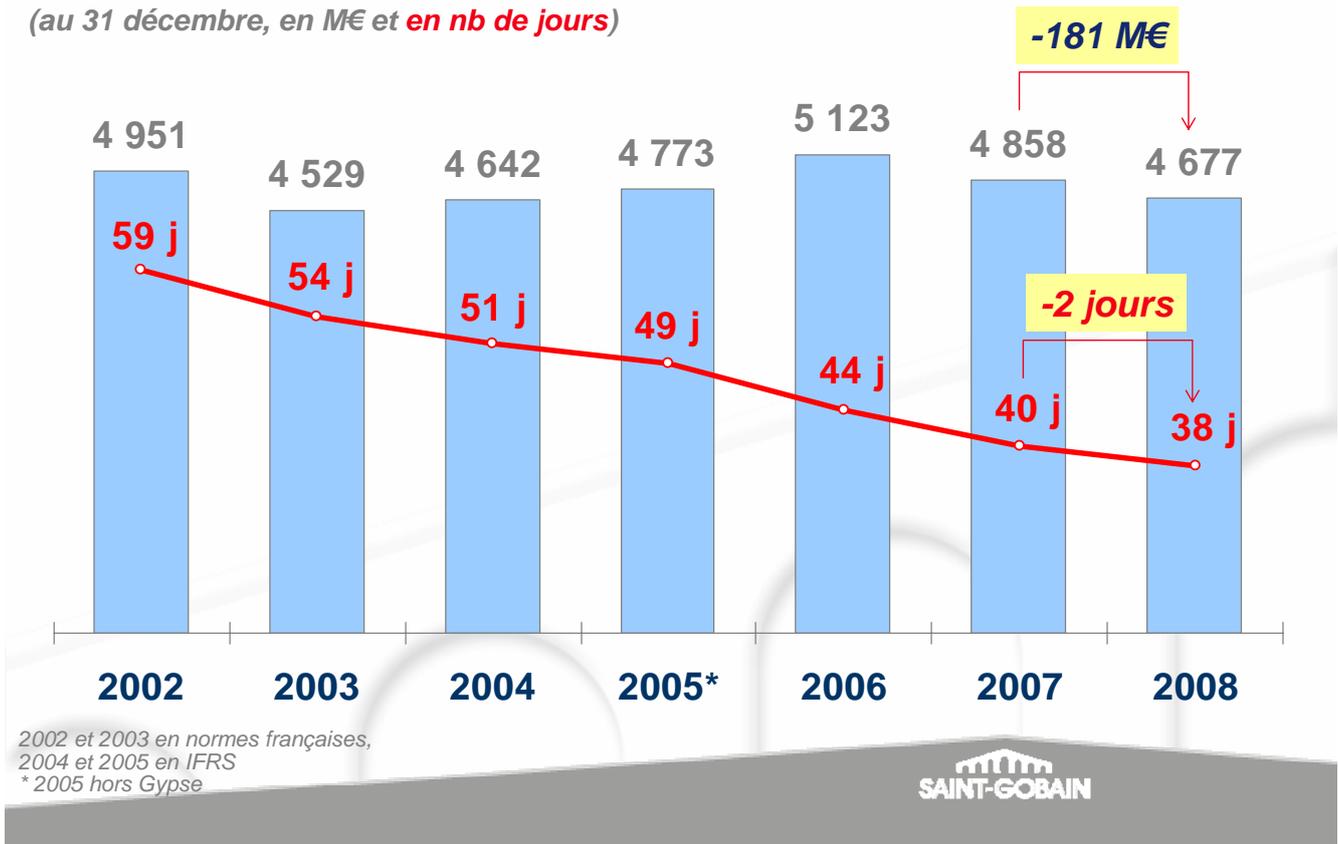


**L'autofinancement libre représente en 2008 plus de 3% du C.A.**

SAINT-GOBAIN

# Poursuite des gains de BFRE : -2 jours (-181 M€)

(au 31 décembre, en M€ et en nb de jours)



## Anticipation sur les financements

### > Moyen terme

- Report de l'échéance Maxit dès octobre 2008 → **oct. 2010**
- Emissions obligataires réussies entre septembre 2008 et janvier 2009 : **1,75 Md€**

### > Court terme

- Accès fluide aux billets de trésorerie
- Montant satisfaisant de liquidités (**1,9 Md€**) et de lignes de *back-up* non tirées (**3,2 Mds€**)

### > Maintien d'une structure financière solide

# 2

## Résultats 2008

Groupe

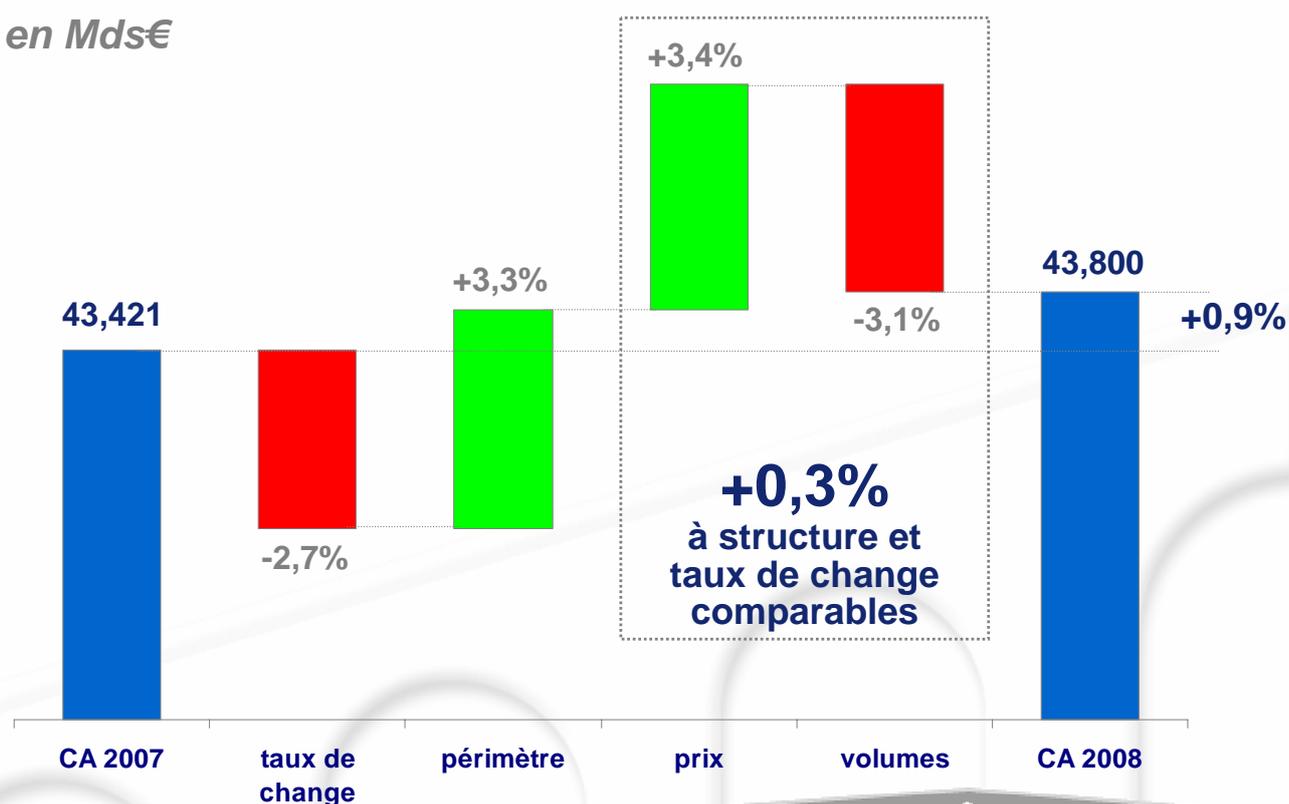
Pôles

Zones géographiques



### Chiffre d'Affaires

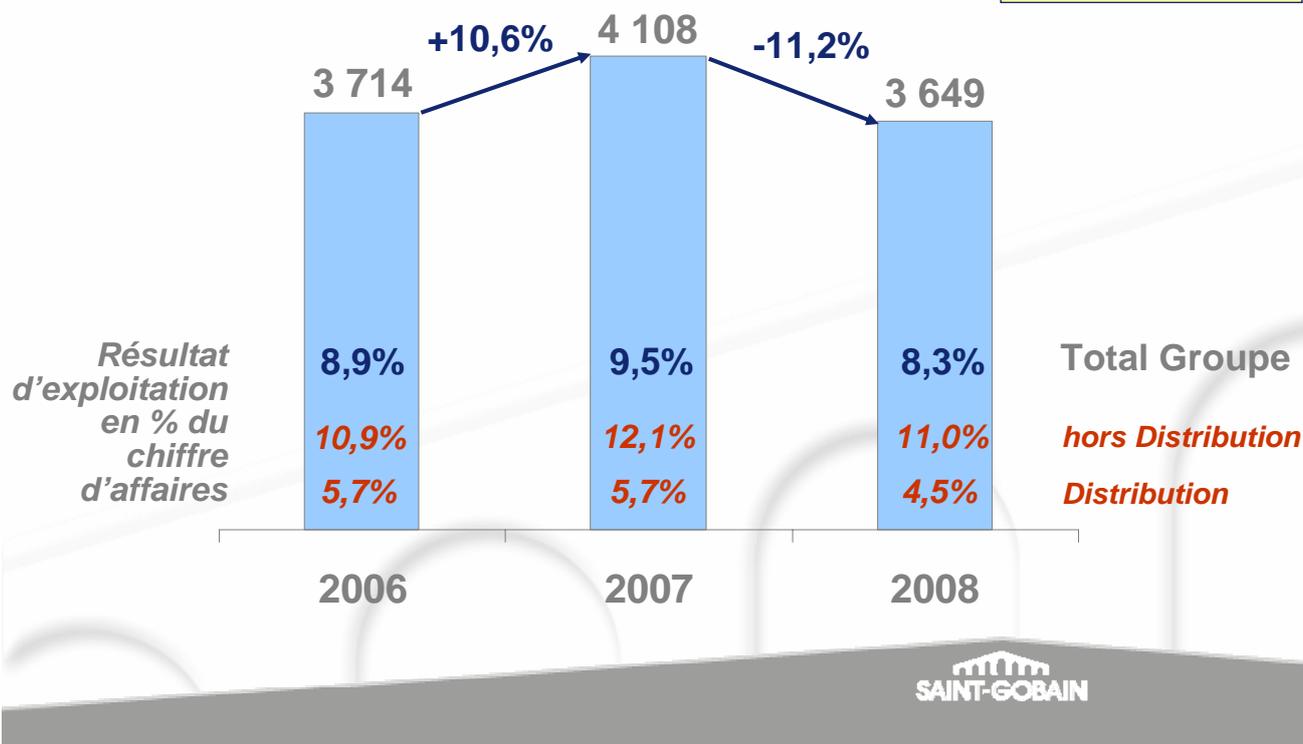
en Mds€



# Résultat d'exploitation

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

à taux de change constants :  
 -9,1% sur l'année  
 -2,3% au S1  
 -16,2% au S2



## Éléments hors exploitation

(en M€)

	2007	2008	variation
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>4 108</b>	<b>3 649</b>	<b>-11,2%</b>
<b>Charges hors exploitation</b>	<b>-984</b>	<b>-710</b>	
dont :			
Provision litiges-amiante	-90	-75	
Provision amendes Vitrage	-694	-400	
Charges de restructuration	-172	-190	
<b>Autres charges</b>	<b>+30</b>	<b>-128</b>	
Résultat sur cessions d'actifs	+394	+53	
Dépréciations d'actifs	-364	-181	
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>3 156</b>	<b>2 814</b>	<b>-10,8%</b>

# Litiges en cours

## Litiges CertainTeed liés à l'amiante aux Etats-Unis

- > Paiement : ~ **71 M\$** (73 M\$ en 2007) et nouvelle provision de **75 M€** en 2008 (90 M€ en 2007) ; provision totale 502 M\$ à fin 2008 (contre 473 M\$ à fin 2007)

	2007	2008*
Nouvelles plaintes	6 000	5 000
Litiges réglés	8 000	8 000
Stock	74 000	68 000**

\* estimations

\*\* après transfert de 3 000 plaintes en « dossier inactif »

## Vitrage

- > Décision de la Commission européenne en décembre 2008 pour le vitrage automobile : **896 M€**
- > Le Groupe va engager un **recours** suspensif et a mis en place une caution bancaire
- > Provision de **960 M€**, après dotation complémentaire de **400 M€** au 31 décembre 2008

# Résultat Financier et Impôts

(en M€)

	2007	2008
Résultat financier	-701	-750
coût de la dette nette*	5,4%	5,5%

\* 78% à taux fixe

	2007	2008
Impôt	-926	-638
taux d'impôt sur le RN courant	31%	26%

- > L'impact favorable de la sortie du régime du Bénéfice Mondial Consolidé (fin 2006) et des programmes de simplification d'organisations (notamment fusions d'entités juridiques)

# Résultat Net courant

Résultat Net courant\*  
(en M€)



BNPA courant\*  
(en €)

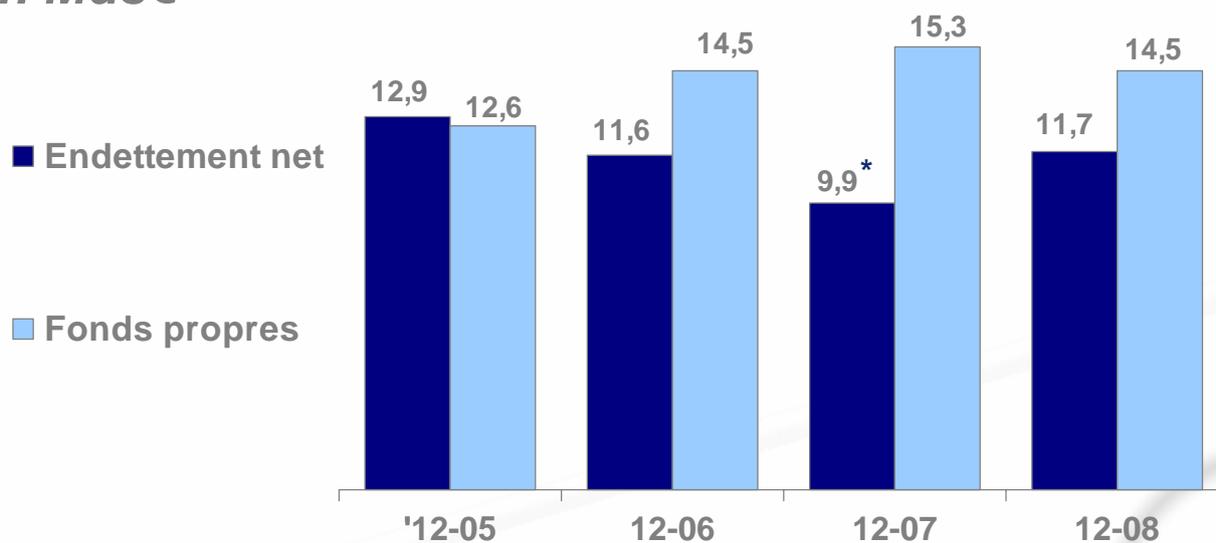


> Résultat Net (1 378 M€) en baisse de 7,3% et BNPA (3,60 €) en baisse de 9,3%

\* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provision pour amendes Vitrage

SAINT-GOBAIN

# Endettement net & Fonds propres en Mds€



Dette nette / Fonds Propres	102%	80%	65%	80%
RE / Résultat Financier	4,2***	5,0	5,9	4,9
Dette Nette / EBITDA**	2,6***	2,2	1,7	2,3

\* 12 Mds€ après acquisition de Maxit

\*\* EBITDA = résultat d'exploitation (RE) + amortissements

\*\*\* 2005 : proforma BPB

SAINT-GOBAIN

# Eléments complémentaires sur le bilan

- > **Coût moyen de la dette nette : 5,5% (78% à taux fixe, maturité moyenne ~4 ans)**
- > **Dette obligataire : 9,9 Mds€** (y compris **1 Md€** émis en **janvier 2009**) à échéance annuelle comprise entre 1 et 1,4 Md€ et **2,5 Mds€** d'autres **dettes à long terme** (dont emprunt **Maxit 2 Mds€** repoussé en **octobre 2010**)
- > **Dettes à court terme : 2,2 Mds€ au 31/12/08** et **disponibilités + lignes bancaires de 'back-up' non tirées : 5,1 Mds€**
- > **Aucun 'covenant' financier** sur la dette tirée
- > Augmentation de la **provision pour retraites** de **1 807 M€ en 2007** à **2 443 M€ en 2008**

  
SAINT-GOBAIN

# 2

## Résultats 2008

Groupe

Pôles

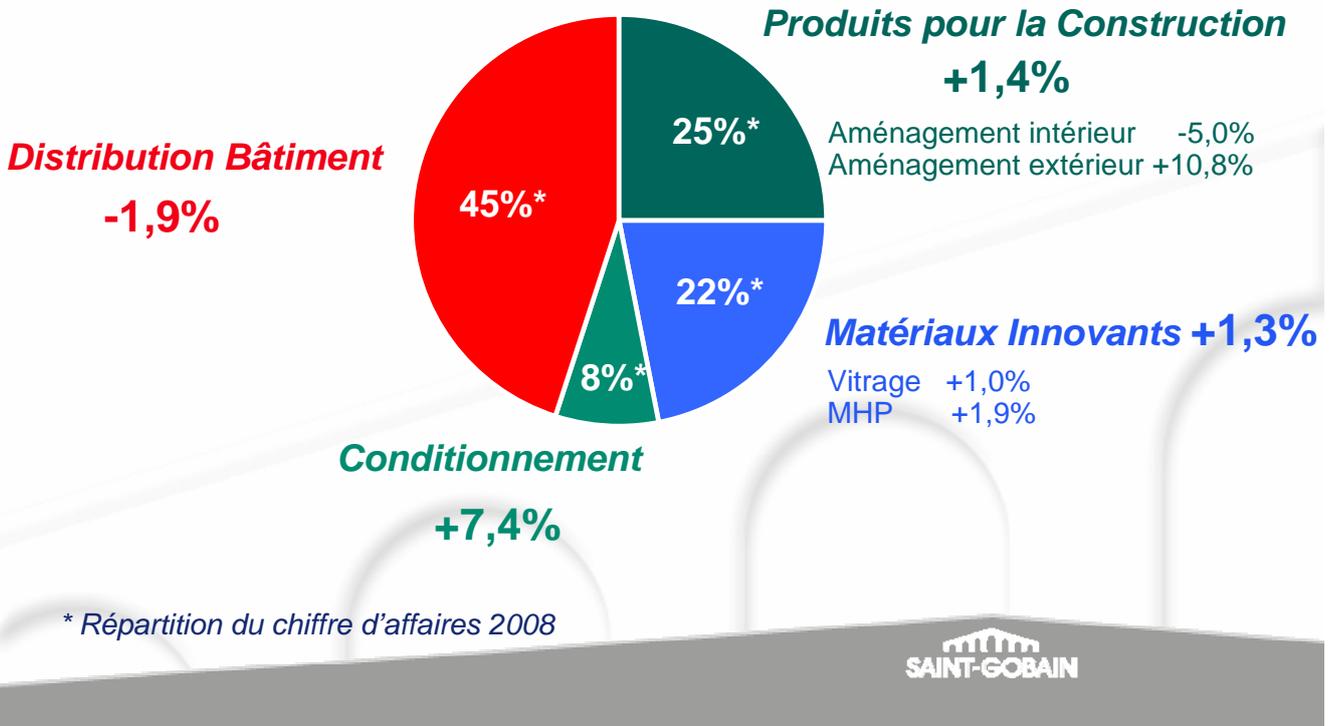
Zones géographiques

  
SAINT-GOBAIN

# Croissance interne

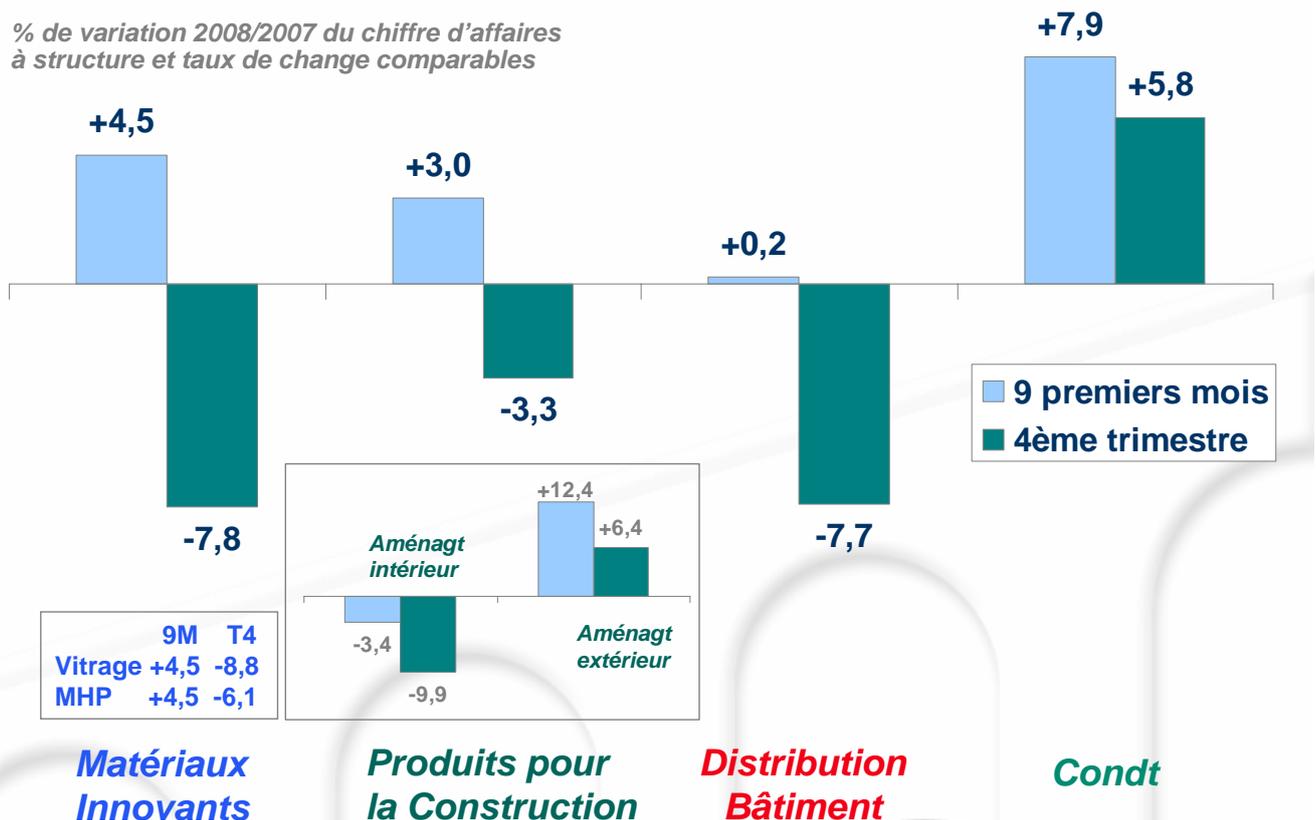
% de variation 2008/2007 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables

**Groupe : +0,3%**



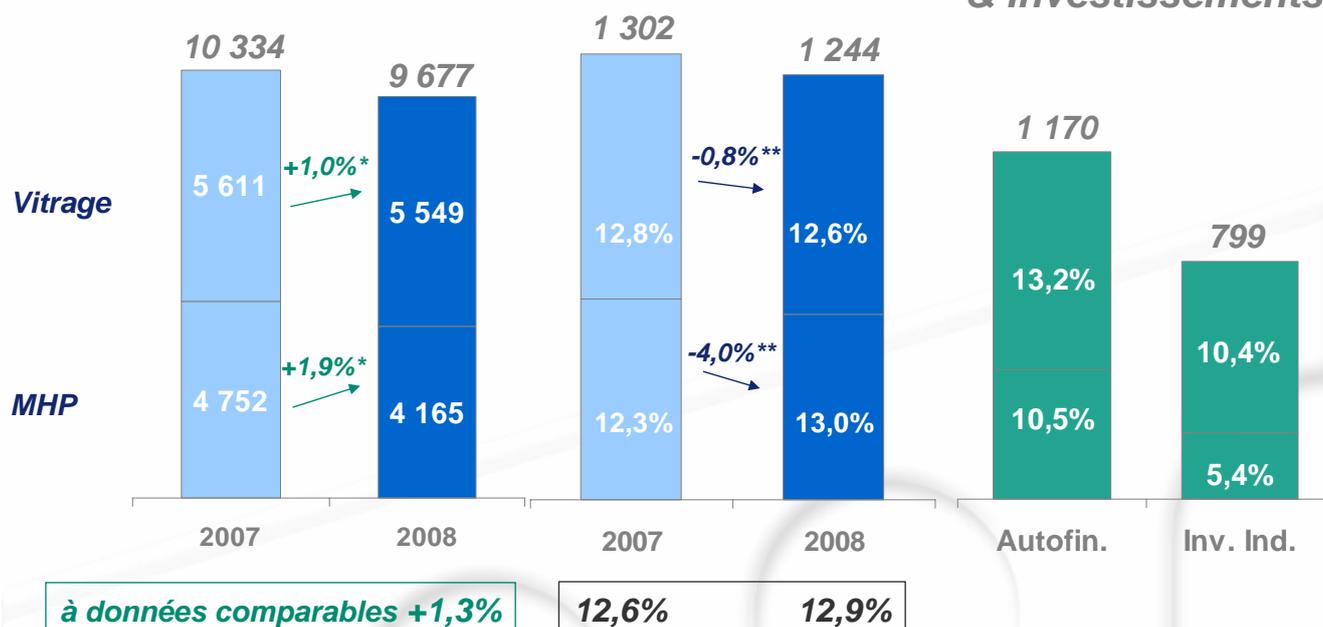
## Croissance interne par pôle: un fort décrochage au 4<sup>ème</sup> trimestre

% de variation 2008/2007 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables



# Matériaux Innovants (Vitrage - MHP) (en M€ et en % du C.A.)

Chiffre d'Affaires    Résultat d'Exploitation    Autofinancement & Investissements



\* à données comparables  
\*\* à taux de change constants

SAINT-GOBAIN

# Produits pour la Construction (en M€ et en % du C.A.)

Chiffre d'Affaires    Résultat d'Exploitation    Autofinancement & Investissements



\* à données comparables  
\*\* à taux de change constants

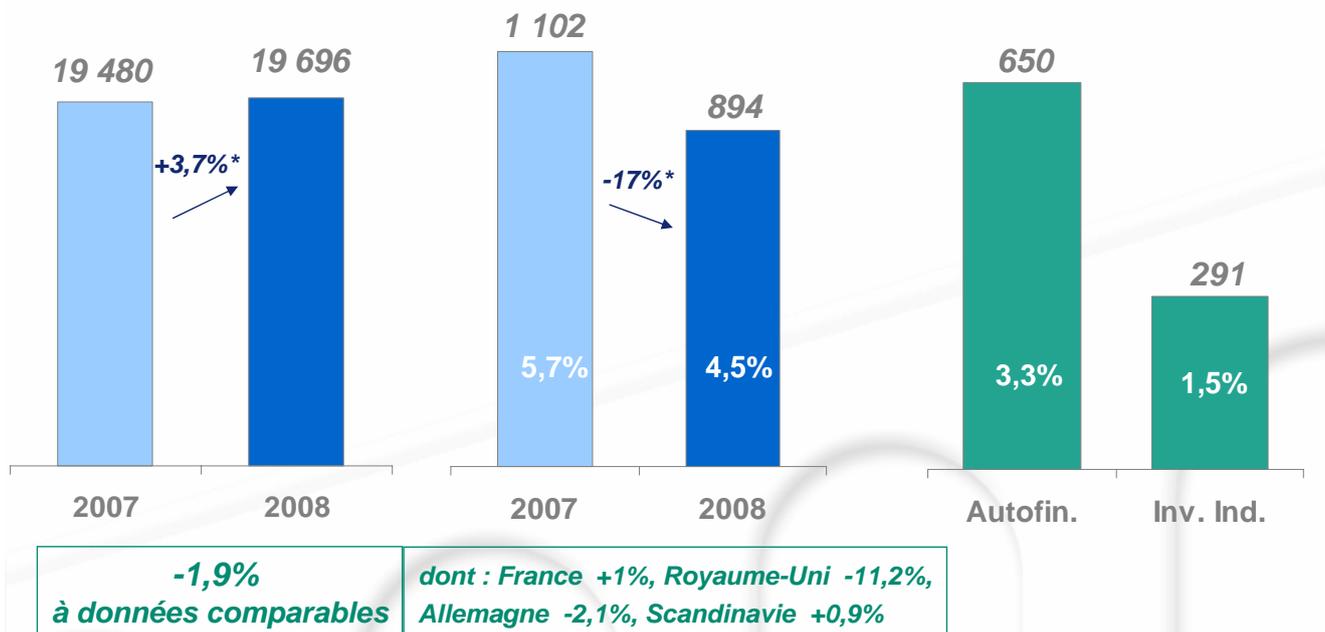
SAINT-GOBAIN

# Distribution Bâtiment (en M€ et en % du C.A.)

Chiffre d'Affaires

Résultat d'Exploitation

Autofinancement & Investissements



\* à taux de change constants



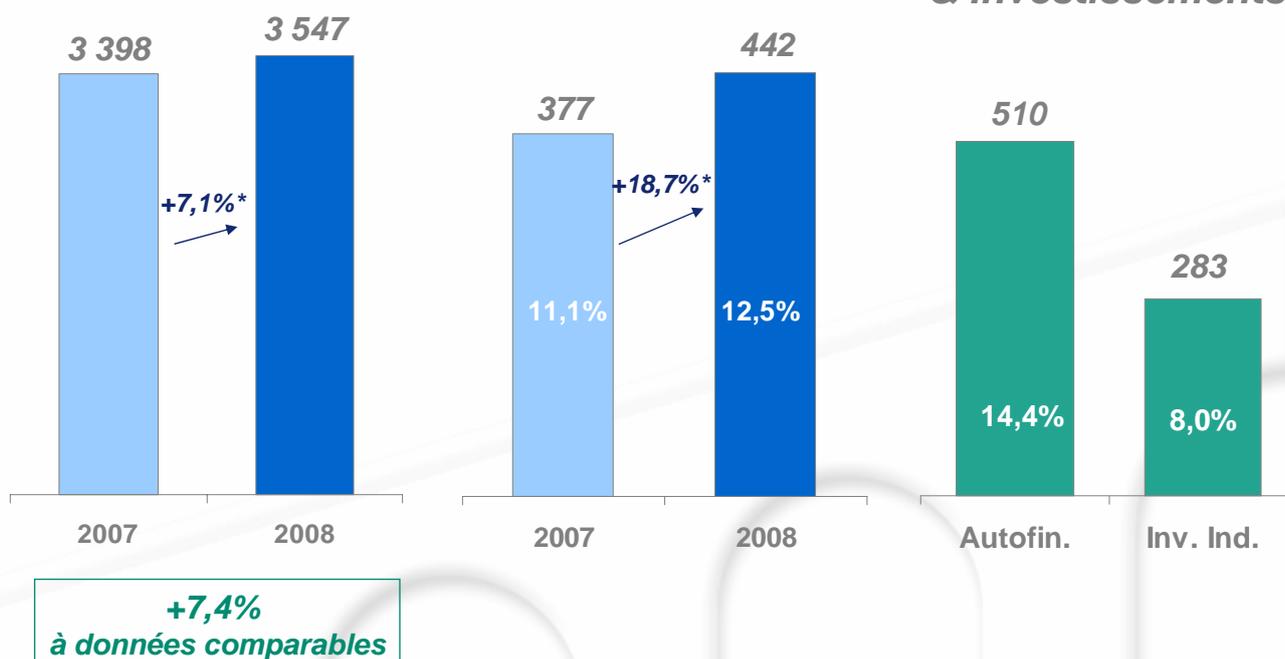
# Conditionnement (en M€ et en % du C.A.)

hors activités cédées

Chiffre d'Affaires

Résultat d'Exploitation

Autofinancement & Investissements



\* à taux de change constants



# 2

## Résultats 2008

Groupe

Pôles

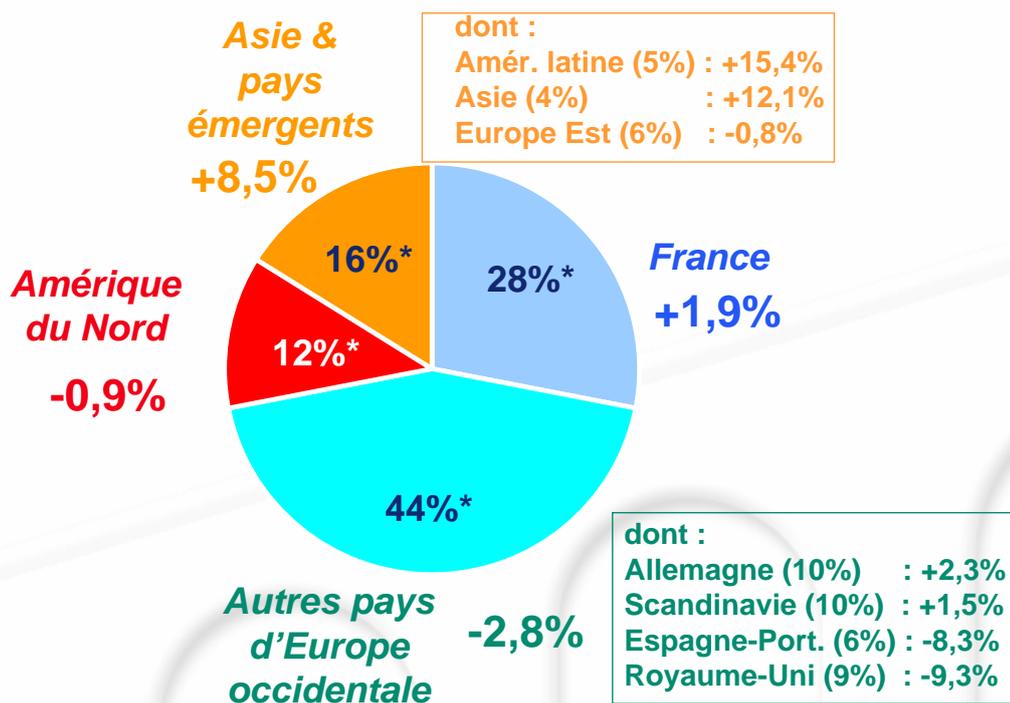
Zones géographiques

SAINT-GOBAIN

### Croissance interne par zone

% de variation 2008/2007 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables

**Groupe : +0,3%**

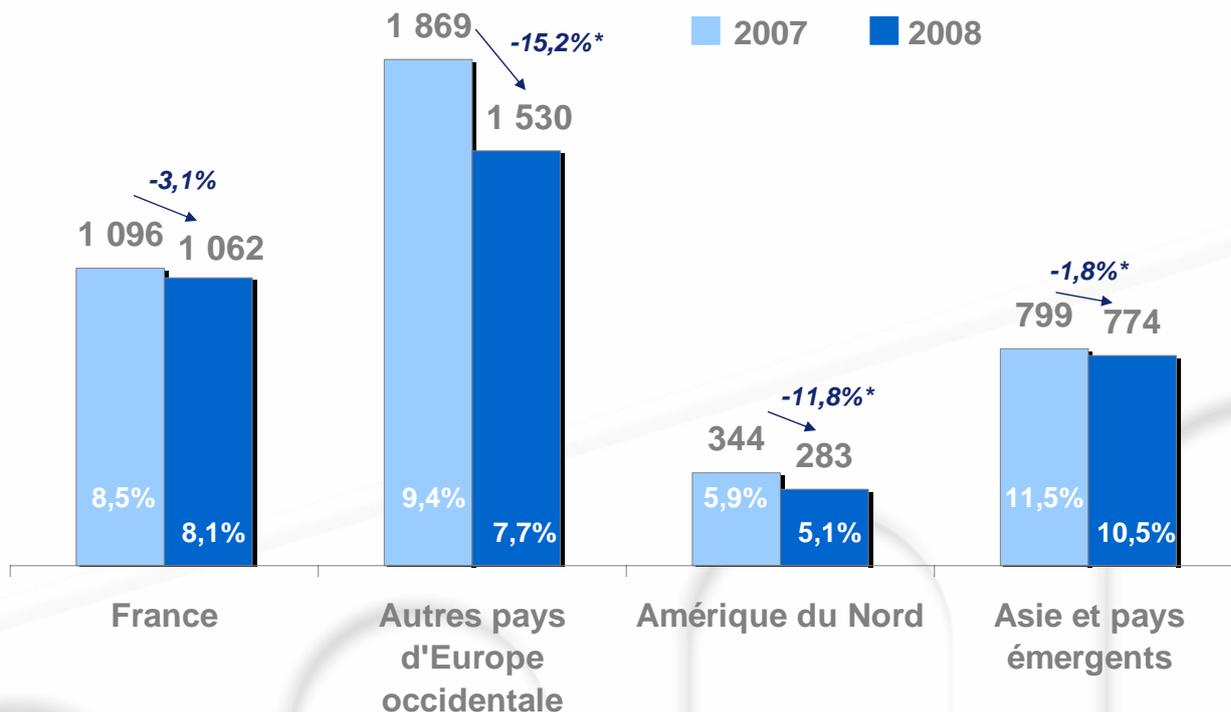


\* Répartition du chiffre d'affaires 2008

SAINT-GOBAIN

# Résultat d'Exploitation par zone – année

(en M€ et en % du C.A.)

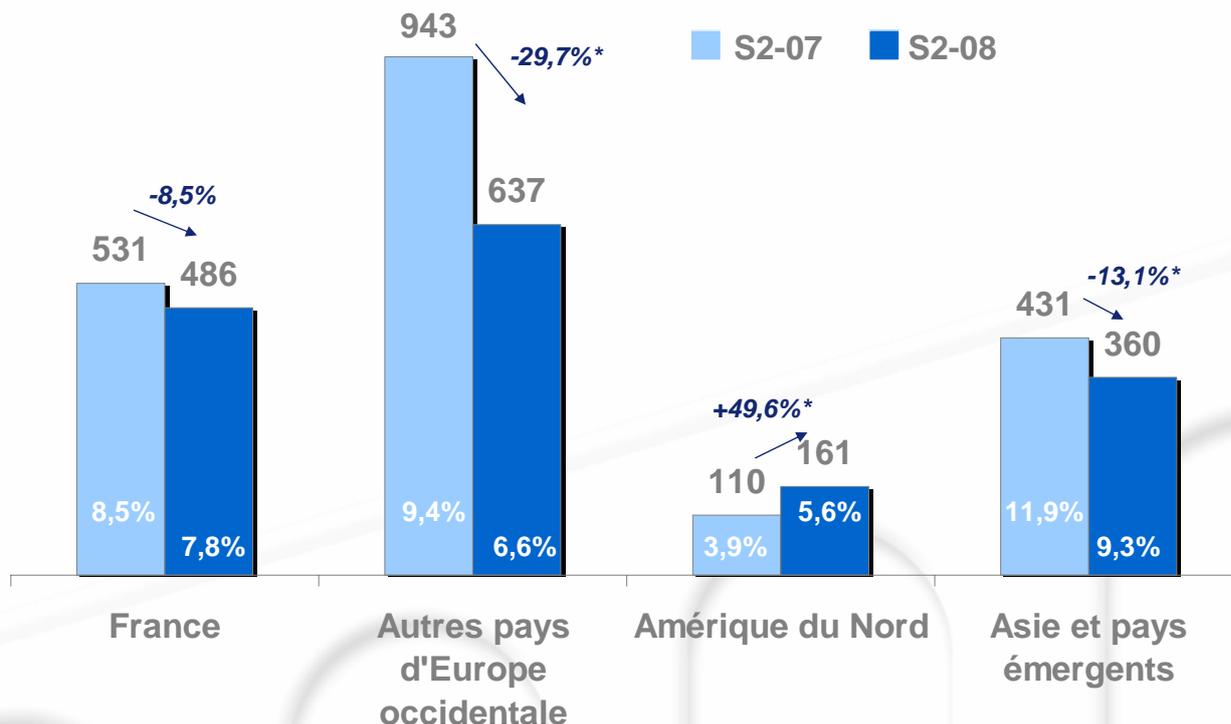


\* à taux de change constants



# Résultat d'Exploitation par zone – S2

(en M€ et en % du C.A.)

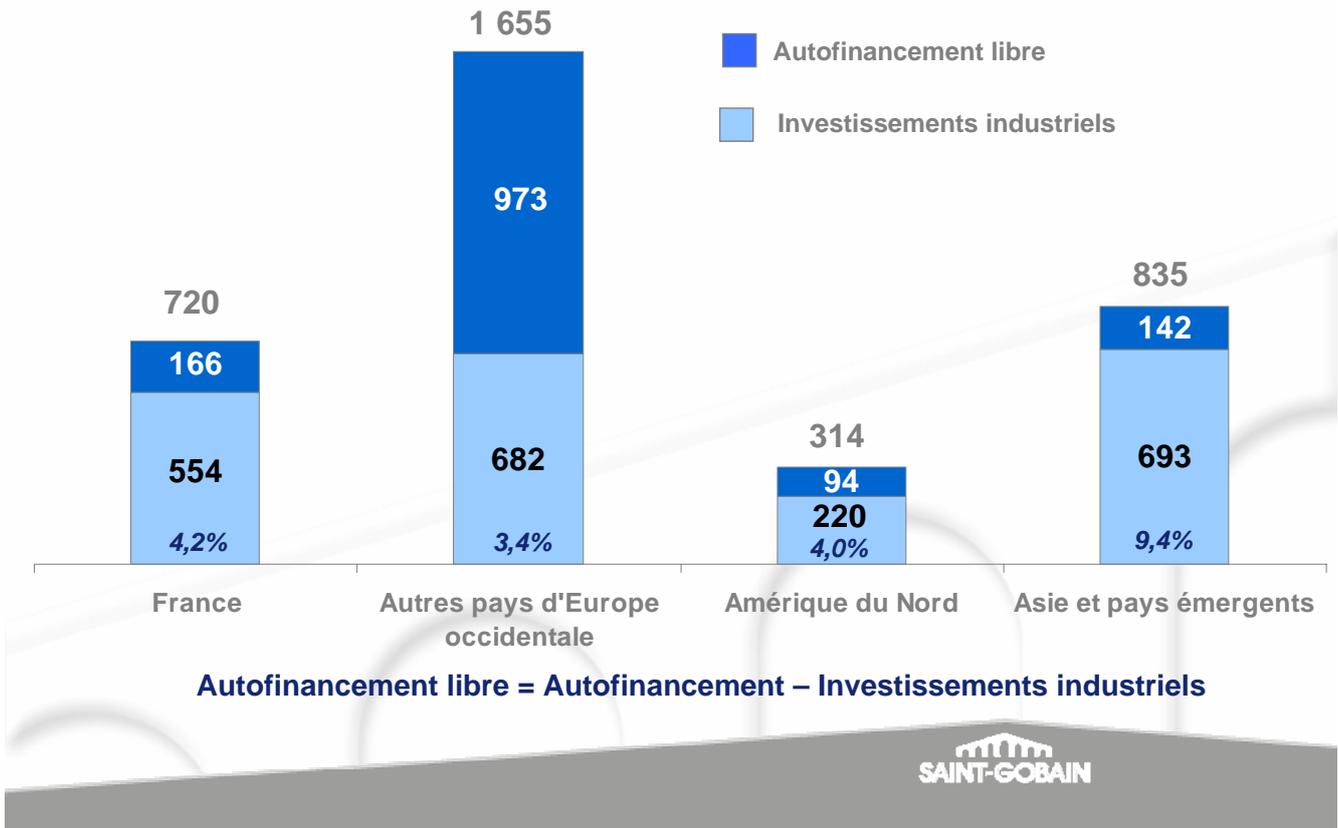


\* à taux de change constants



# Autofinancement et Investissements par zone

(en M€ et en % du C.A.)



## 3

### Perspectives 2009 et Plan d'actions

- Tirer parti de notre positionnement stratégique dans un environnement difficile
- Intensifier les actions entreprises en 2008 et préparer le futur

# Une crise d'une ampleur et d'une profondeur inédites

- > **Retournement** progressif des marchés de la **construction** :
  - aux **Etats-Unis** depuis juillet 2006, avec un niveau historiquement bas des mises en chantier fin 2008
  - puis dans l'ensemble des **pays européens** depuis fin 2007, avec un effondrement au Royaume-Uni et en Espagne
- > **Recul des marchés industriels fortement amplifié** pour le marché **automobile** depuis le S2-2008
- > **Décrochage** de l'Europe de l'Est en 2008 et **ralentissement** en **Amérique latine** et en **Asie** depuis fin 2008
- > **2009 : crise financière et récession mondiale**



Des conditions de marché difficiles en 2009

  
SAINT-GOBAIN

## Perspectives 2009 pour le Groupe

- > **Peu de visibilité** (coûts énergie et matières premières, change, crédit, etc...)
- > **Une baisse généralisée des principaux marchés** du Groupe, notamment en Europe
- > **Une base de comparaison élevée au 1<sup>er</sup> semestre**
- > **Une incertitude sur l'ampleur et la date de l'impact des plans de relance**

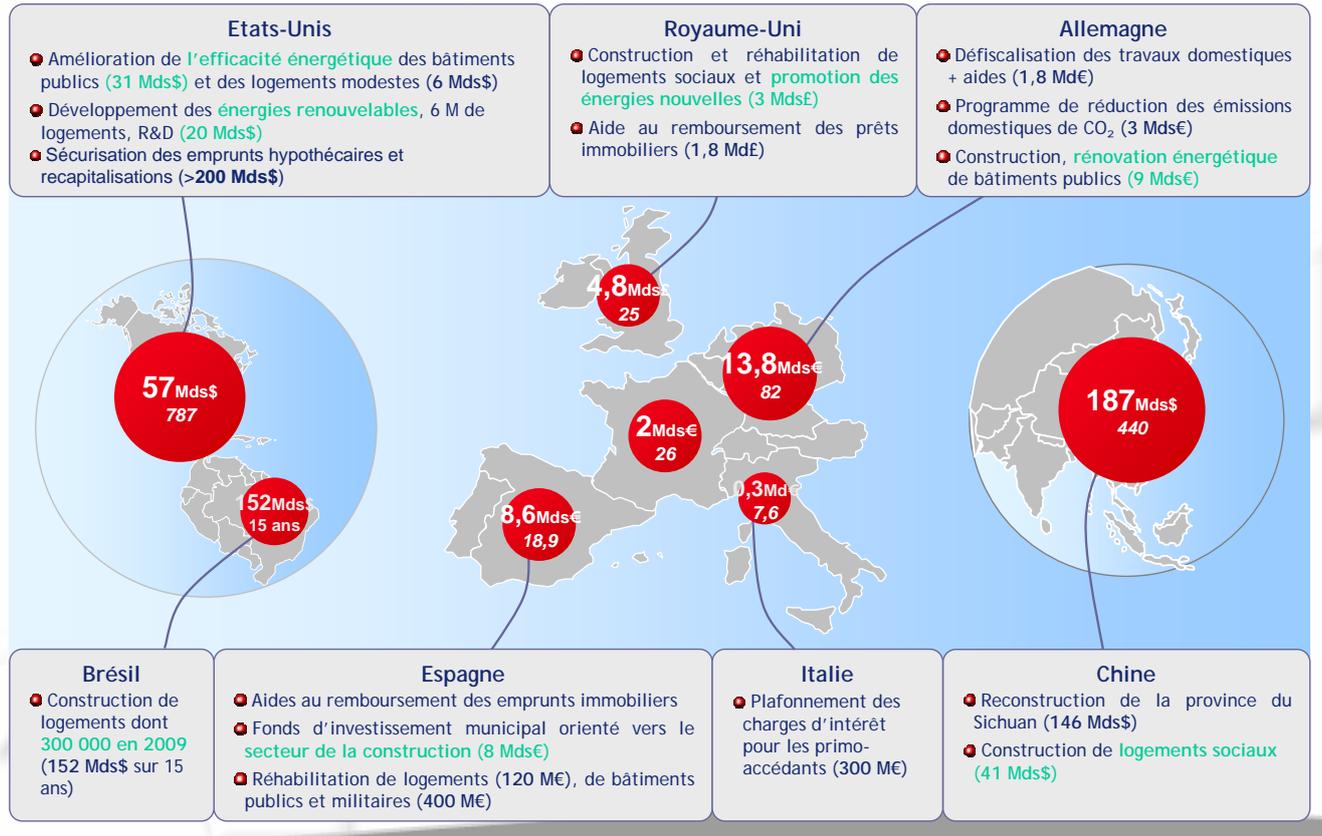


Des défis importants pour le Groupe

  
SAINT-GOBAIN

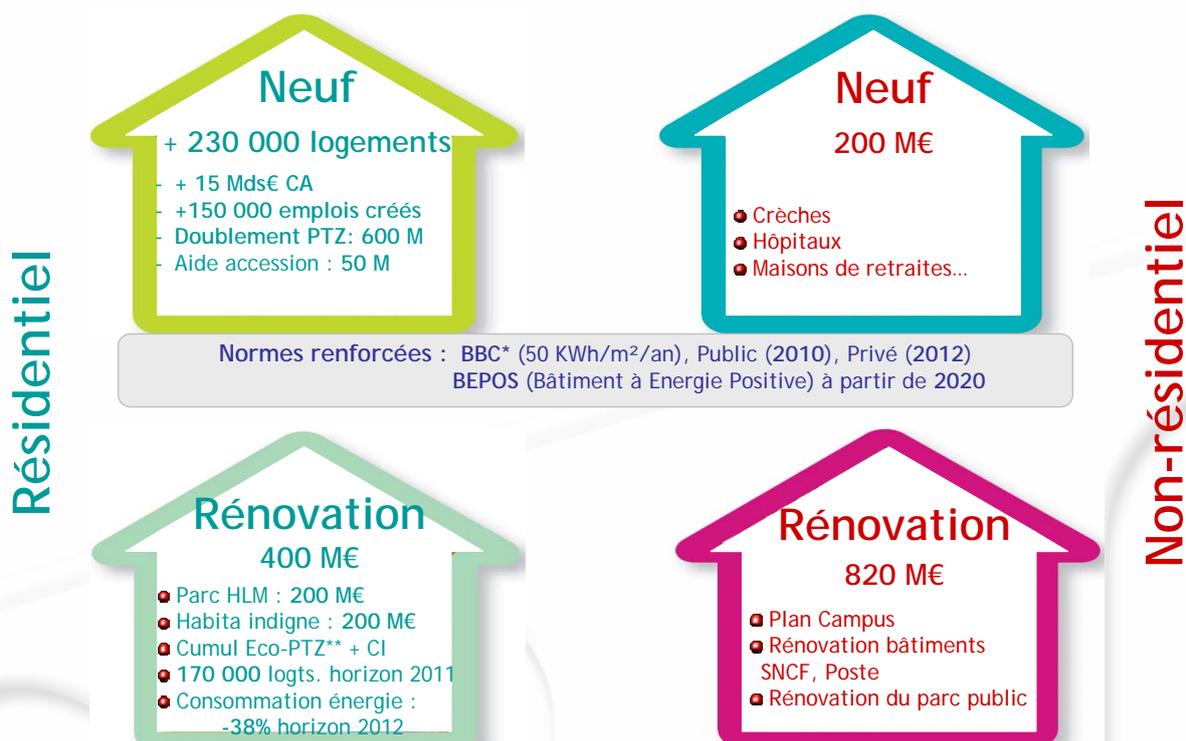
# Le soutien des plans de relance du bâtiment : une priorité mondiale

Rénovation et économies d'énergie - Réglementation renforcée



## Bâtiment France : un fort soutien à court terme inscrit dans une stratégie de long terme

Grenelle Environnement – Accélération des investissements publics – Priorité à l'isolation

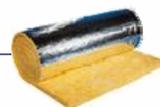


\* Bâtiment Basse Consommation  
\*\* Prêt à Taux Zéro

# Saint-Gobain : au cœur des plans de relance de l'habitat

Répondre aux tendances inéluctables de l'efficacité énergétique et des comforts

- > Des matériaux performants
- > Des solutions innovantes
- > L'accompagnement du secteur



ETICS



Prescription croisée de l'offre Saint-Gobain



Visite du Président Sarkozy au centre de formation Isover Placo à Vaujourns

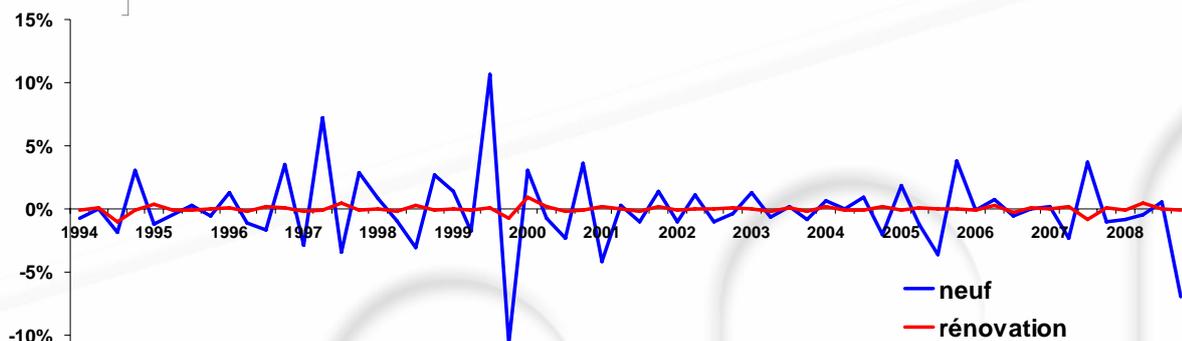
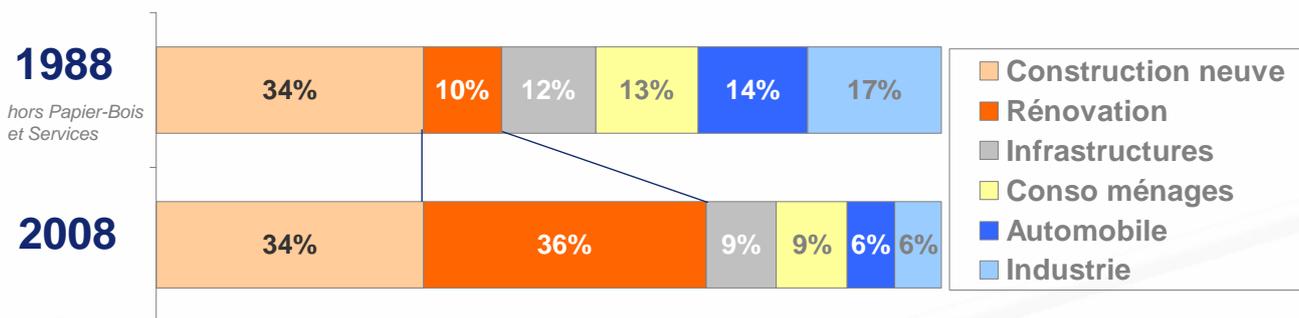


**~30% du Chiffre d'Affaires et ~40% du Résultat d'Exploitation du Groupe liés à l'efficacité énergétique**



## Le Groupe est bien positionné pour faire face à la crise

Une exposition accrue à la rénovation, nettement moins cyclique que le neuf



Logement France : écart à la tendance (données trimestrielles)



# 3

## Perspectives 2009 et Plan d'actions

- Tirer parti de notre positionnement stratégique dans un environnement difficile
- Intensifier les actions entreprises en 2008 et préparer le futur

  
SAINT-GOBAIN

### Intensifier les actions entreprises en 2008

- > **Mobiliser l'entreprise** autour d'une organisation efficace et réactive
- > **Intensifier les actions sur l'exploitation**
- > Renforcer la **flexibilité financière** du Groupe
  - **Dividende**
  - **Augmentation de capital** de 1,5 Md€

  
SAINT-GOBAIN

# Une organisation adaptée, permettant une très forte réactivité

- > Des systèmes d'information/d'alerte rapides et fiables
- > Une organisation simplifiée
- > Un changement dans les modalités de rémunération des dirigeants (bonus)



- Une mobilisation forte et solidaire
- Des équipes solides pour réussir

  
SAINT-GOBAIN

## Gestion de l'exploitation : poursuite des actions sur les coûts

- > Une claire priorité aux **prix de vente**, comme en 2008
- > De nouvelles actions de **réduction des coûts**, qui s'ajoutent aux programmes lancés précédemment et qui pourraient être amplifiées

  
SAINT-GOBAIN

# Amplification des programmes de réduction de coûts

	Objectif 2008/2007	Réalisé 2008/2007	Objectif 2009/2008
<b>Gains (en M€)</b> <i>(estimations)</i>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>600</b>
<b>Réductions d'effectifs</b>	<b>-4 000</b>	<b>-8 000</b>	
<b>Coûts de restructuration (en M€)</b>		<b>190</b>	<b>&gt;300</b>

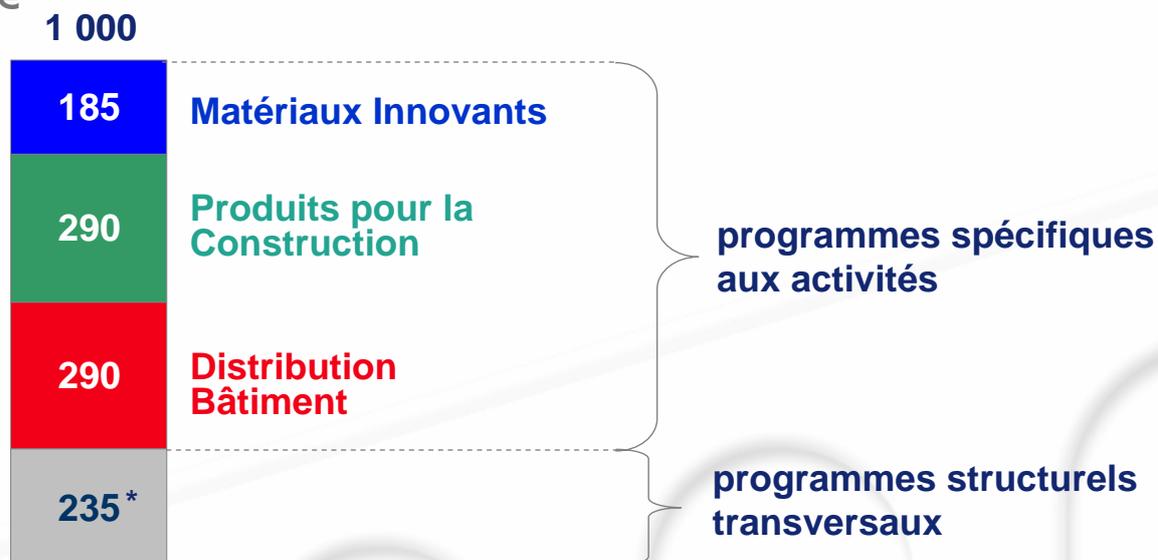


**1 Md€ d'économies de coûts sur 2008-2009**

SAINT-GOBAIN

## 1 milliard d'€ d'économies de coûts sur 2008-2009

en M€



\* en avance sur l'objectif (180 M€ fin 2009, pour atteindre 300 M€ fin 2010)

SAINT-GOBAIN

# Gestion du cash : une vigilance constante

- > Maintien d'un autofinancement libre élevé
- > Réduction des investissements industriels : **-500 M€**
- > Suspension des projets d'acquisition
- > Poursuite des cessions de taille moyenne et petite
- > Contrôle du BFRE : **<40 jours**



Renforcer le bilan

  
SAINT-GOBAIN

## Proposition de la Direction Générale au conseil d'administration du 19 mars 2009 :

Dividende\* 2008 (*versé en 2009*)

- > Une politique de dividende adaptée aux circonstances
- > Dividende par action : **1 €**
  - rendement net sur cours au 31.12.2008 : **3,0%**
- > Modalités de paiement : en espèces ou en actions, au choix de l'actionnaire

\* sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires, le 4 juin 2009

  
SAINT-GOBAIN

# L'augmentation de capital de Saint-Gobain : une anticipation dynamique de la crise

- Renforcer la **flexibilité financière** du Groupe...
  - Réduire le ratio d'endettement sur fonds propres
  - Solidifier la notation de crédit
  - Conforter un accès satisfaisant et durable aux marchés de financement

■ ...en appui de **mesures opérationnelles** vigoureuses



**Etre mieux armé pour traverser la crise**

  
SAINT-GOBAIN

## Malgré la crise, continuer à préparer l'avenir

- > **Concentrer l'effort de R&D** sur les **priorités stratégiques** du Groupe et les projets les plus porteurs
- > **Poursuite du développement sélectif en pays émergents** (~1/3 du C.A. hors Distribution à horizon 2010)
- > **Maintien d'une ambition forte dans le solaire** : valoriser les atouts exceptionnels du Groupe



**Sortir plus fort de la crise**

  
SAINT-GOBAIN

# Conclusion



## Un plan d'action qui utilise tous les leviers pour faire face à la crise et en tirer le meilleur parti

- > Programmes supplémentaires d'économies de coûts
- > Réduction significative des investissements
- > Poursuite des **cessions** de taille moyenne et petite
- > Mise en œuvre, au temps opportun, de la **cession de l'activité Conditionnement**
- > Proposition de la Direction Générale au conseil d'administration du 19 mars 2009 : réduction du **dividende**
- > Augmentation de **capital**



**Saint-Gobain sera l'un des plus grands bénéficiaires de la reprise**



*Economies d'énergie, innovation, protection de l'environnement.*



# Résultats 2008 et Perspectives 2009

Réunion  
Analystes-Investisseurs

*février 2009*

  
SAINT-GOBAIN