

Sommaire

- ➔ 1. Faits marquants de l'année 2012
- ➔ 2. Résultats 2012
- ➔ 3. Stratégie
- ➔ 4. Perspectives 2013

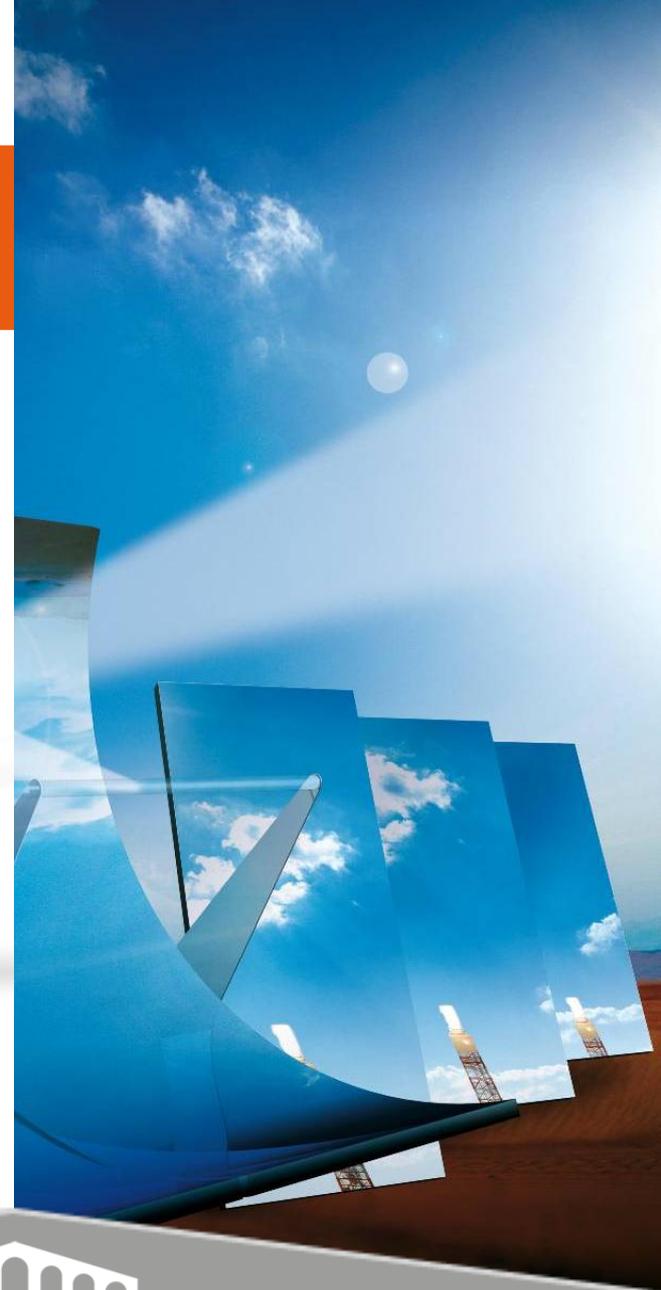
SOMMAIRE



SAINT-GOBAIN



1. Faits marquants de l'année 2012



Chiffres Clés de 2012

montants en M€

	2012	2012/ 2011
Chiffre d'Affaires	43 198	+2,6%
Excédent Brut d'Exploitation	4 431	-10,5%
Résultat d'Exploitation	2 881	-16,3%
Résultat Net courant*	1 126	-35,1%
Résultat Net	766	-40,3%
Autofinancement libre**	895	-36,7%
Autofinancement libre** après BFRE	1 450	+73,2%
Endettement net	8 490	+4,9%

• hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations exceptionnelles d'actifs et provisions non récurrentes significatives

** hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

2012 : un environnement économique difficile en Europe de l'Ouest et, de façon générale, dans le Vitrage

➤ En Europe de l'Ouest :

- **Ralentissement général** de l'activité dans **l'industrie** (notamment l'automobile) et la **construction** (neuf et rénovation)
- **Une situation très difficile dans le Vitrage**

➤ En Amérique du Nord :

- **Maintien** à haut niveau des marchés **industriels**
- **Accélération** de la reprise de la **construction résidentielle** (neuf et rénovation)

➤ **Stabilisation** du niveau global d'activité en **pays à forte croissance** :

- **Redémarrage** progressif en **Amérique latine** au 2nd semestre
- **Difficultés** en **Asie** et en **Europe de l'Est** (à l'exception de la Russie), notamment dans le **Vitrage**

2012 - Vitrage : une situation particulièrement difficile

- **Ralentissement** de l'activité du Vitrage dans le **Bâtiment**, tant en Europe occidentale qu'en Asie et pays émergents
- **Effondrement** du **Solaire**
- **Forte baisse** du **marché automobile** en Europe
- **Baisse** des **prix** du *float*
- **Augmentation** du **coût des matières premières et de l'énergie**, en particulier au 1^{er} semestre
- **Stabilisation** des performances au 2nd semestre, après mise en place rapide d'un plan de réduction de coûts

- **Fort recul du Chiffre d'Affaires et des Résultats du Vitrage**
- **Impact très négatif sur les Résultats du Groupe en 2012**

2012 : une adaptation rapide à la dégradation de la conjoncture

- **Hausse des prix de vente (+1,7% sur l'année et +2,0% hors Vitrage)**, permettant de contenir l'impact de la hausse des coûts des matières premières et de l'énergie
- Lancement d'un **nouveau programme d'économies de coûts : 520 M€ en 2012**, par rapport à la base de coûts de 2011, **en ligne avec les 500 M€ prévus**
- Augmentation des **charges de restructuration**

2012 : la poursuite des orientations stratégiques du Groupe, dans le respect d'une grande discipline financière

- **Concentration des investissements industriels et des acquisitions** sur les axes de développement prioritaires du Groupe :
 - Pays à forte croissance
 - Marchés de l'efficacité énergétique et de l'énergie
 - Consolidation de nos points forts dans la Distribution Bâtiment**➔ ~ les 2/3 du total des investissements du Groupe en 2012**
- Recentrage sur l'Habitat : **cession de Verallia North America**
➔ une très belle opération stratégique et financière
(1,7 Md USD de produit de cession, soit 6,5 x l'EBITDA 2012)
- Forte amélioration **de la génération de trésorerie** :
 - **BFRE : -555 M€, soit -5 jours de C.A.**
 - **Autofinancement libre après BFRE : +613 M€, soit +73%**



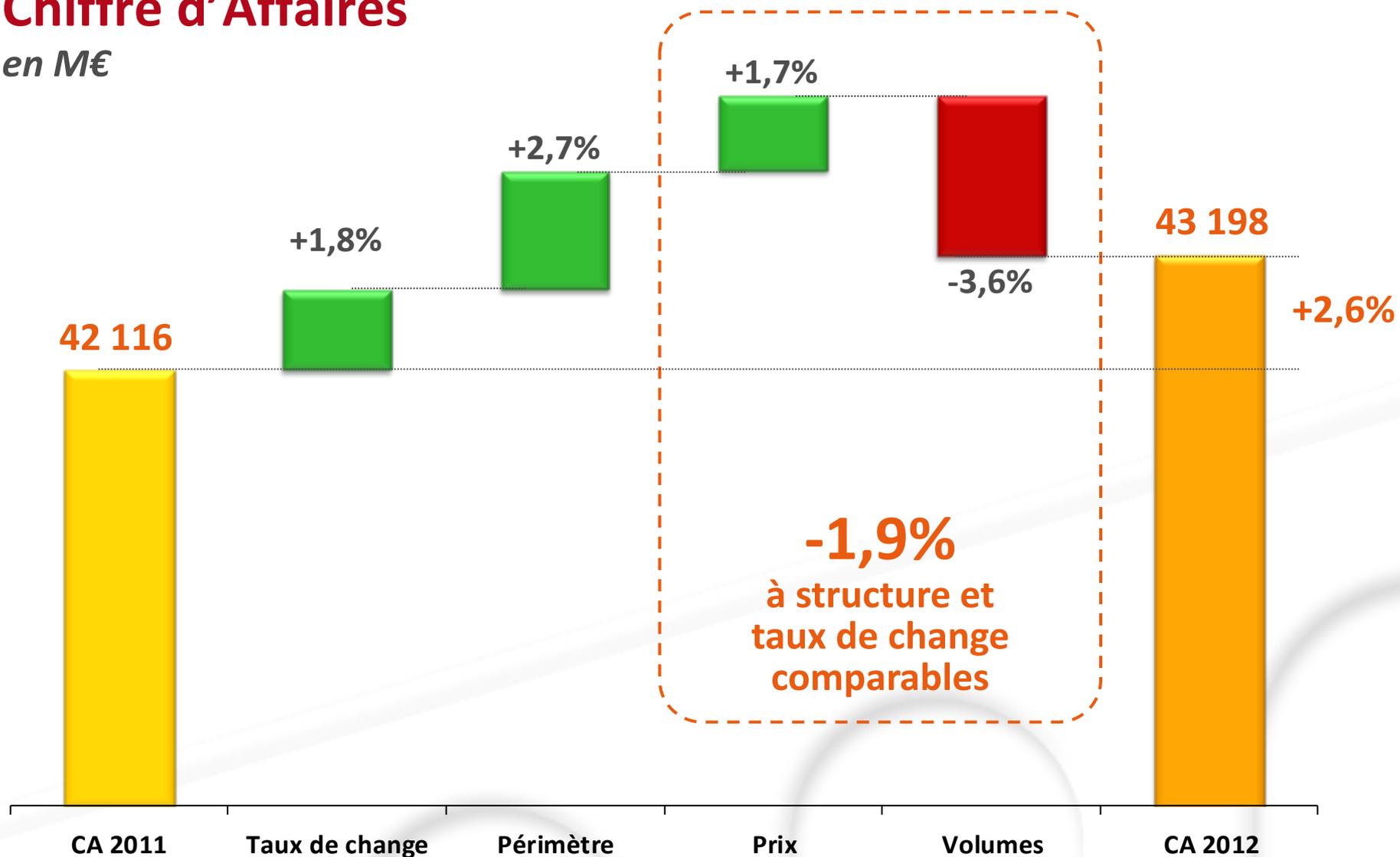
2. Résultats 2012

- Groupe
- Pôles
- Zones



Chiffre d'Affaires

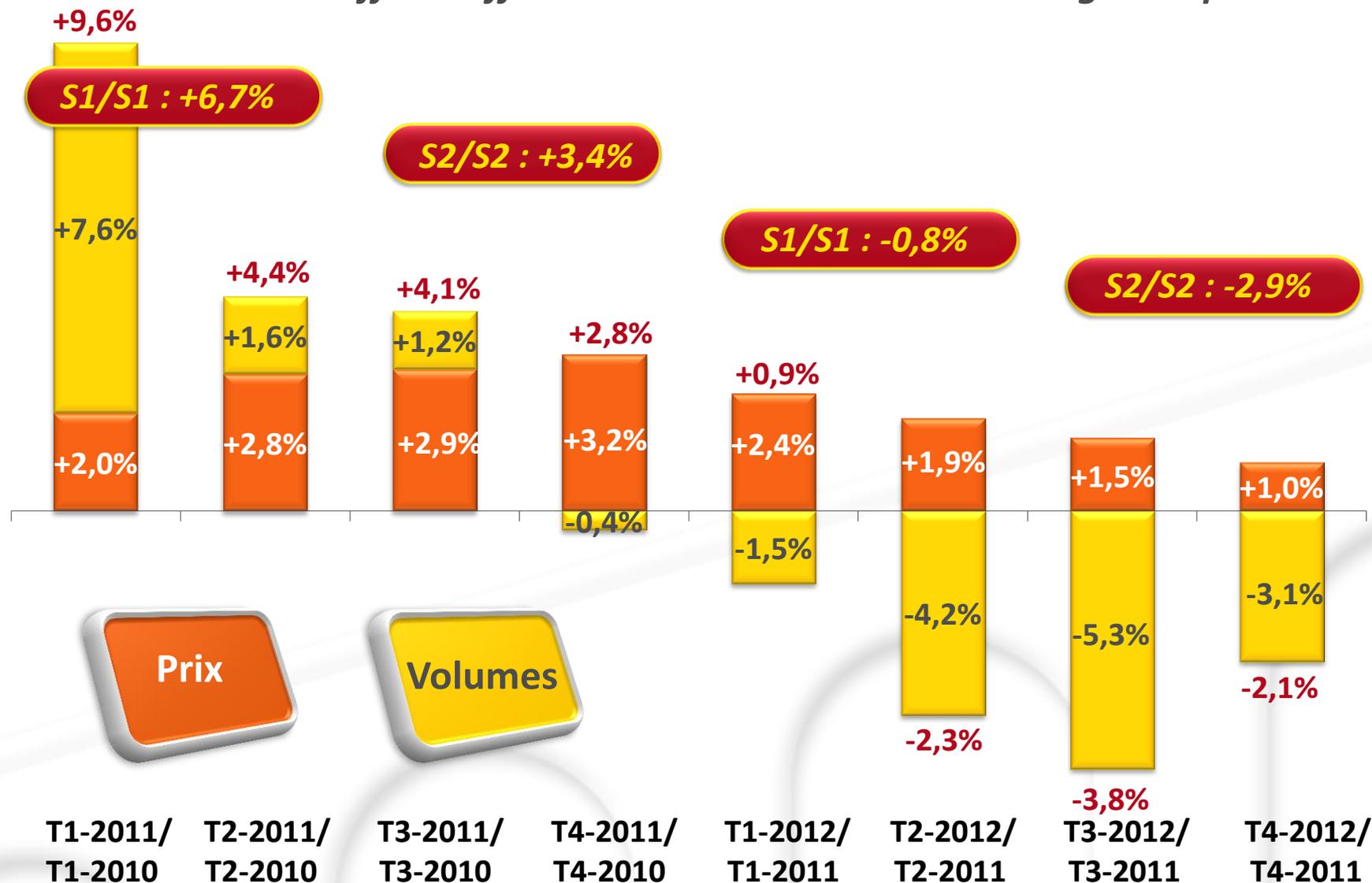
en M€



Bonne tenue des prix de vente, malgré la baisse des volumes

Croissance interne trimestrielle

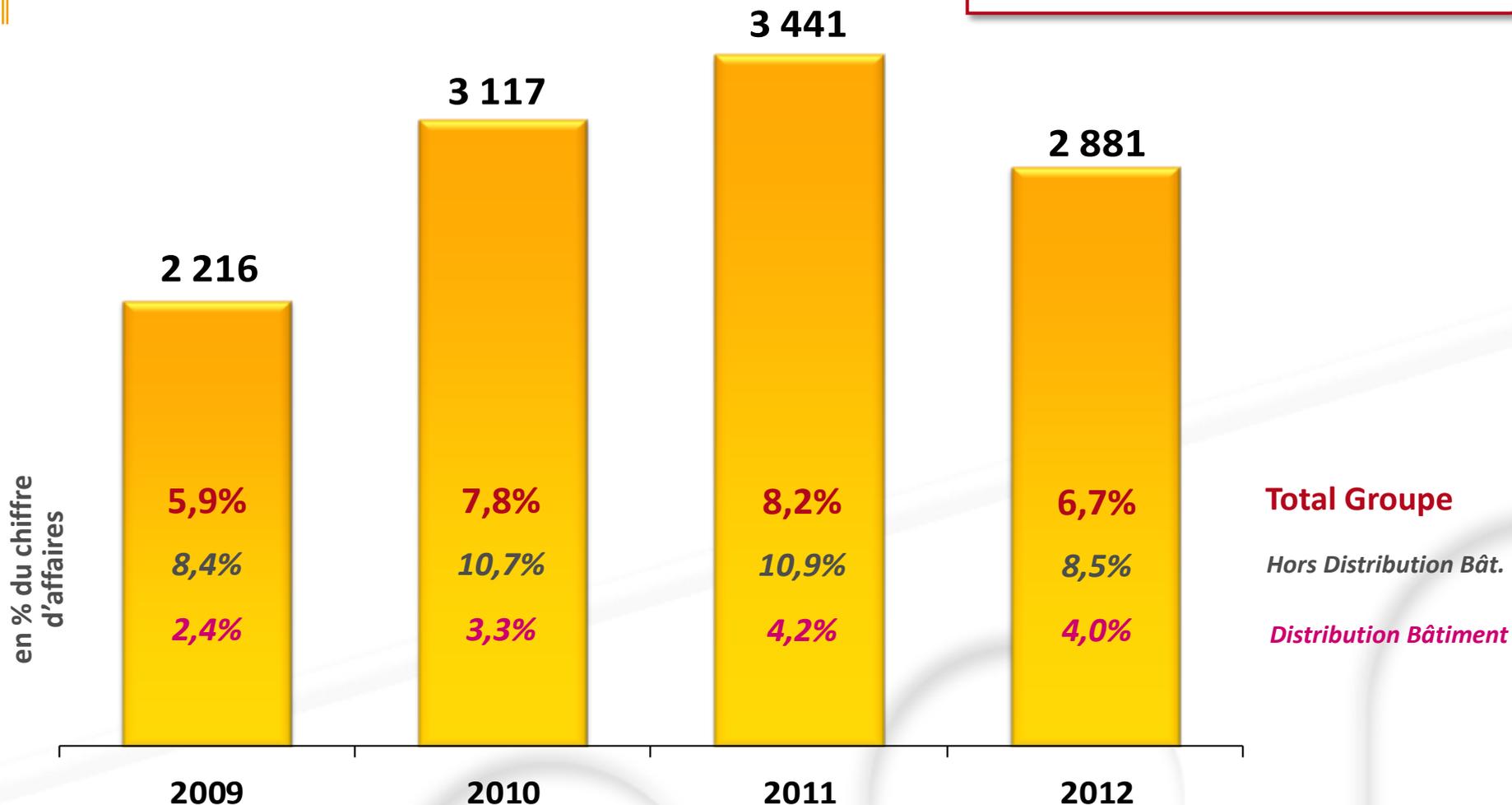
% de variation du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables



Résultat d'exploitation

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

2012/2011 : -16%
S2-2012/S1-2012 : -9%



Impact des difficultés du Vitrage
sur le Résultat d'Exploitation du Groupe

Éléments hors exploitation

en M€

	2011	2012	Variation
Résultat d'Exploitation	3 441	2 881	-16,3%
Charges hors exploitation	-395	-507	
<i>dont :</i>			
Provision pour litiges amiante	-90	-90	
Autres charges	-305	-417	
Autres charges opérationnelles	-400*	-390*	
Résultat Opérationnel	2 646	1 984	-25,0%

* dont dépréciations d'actifs : 436 M€ en 2012 contre 383 M€ en 2011

**Augmentation des charges de restructuration
pour faire face à la dégradation de la conjoncture**

Litiges en cours

Litiges liés à l'amiante aux Etats-Unis

- ➔ Paiements : ~ **67 M\$** en 2012 (contre 82 M\$ en 2011)
- ➔ Dotation à la provision : **90 M€** en 2012 (90 M€ en 2011) ;
provision totale au bilan : 550 M\$ à fin 2012 (contre 504 M\$ à fin 2011)

	2009	2010	2011	2012*
Nouvelles plaintes	4 000	5 000	4 000	4 000
Litiges réglés	8 000	13 000	8 000	9 000
Stock	64 000	56 000	52 000	43 000**

* estimations

** après transfert de 4 000 plaintes en dossier inactif

Résultat Financier et Impôts

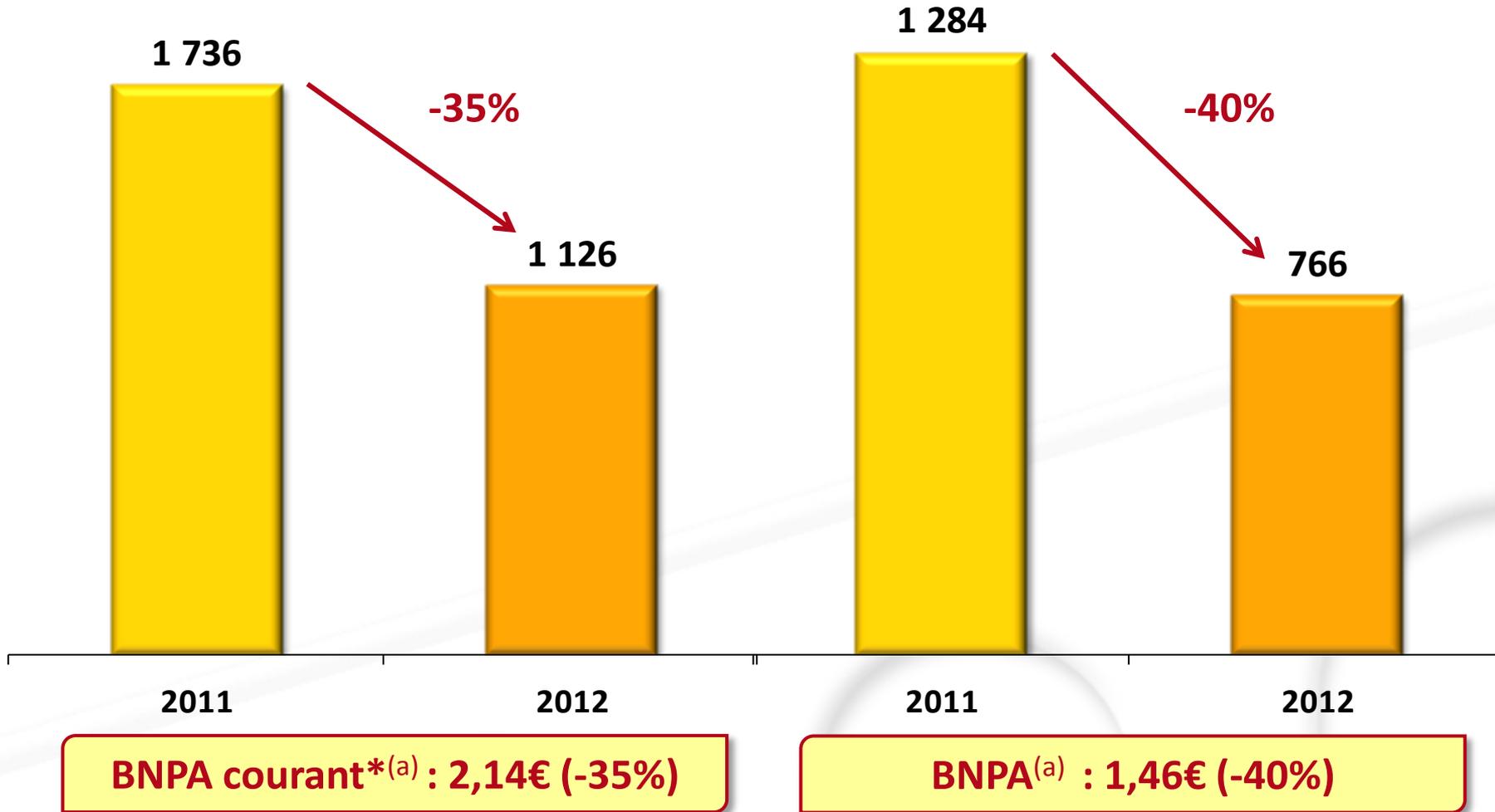
en M€

	2011	2012
Résultat financier	638	724
Coût moyen de la dette brute*	4,8%	4,7%
Impôt	656	476
Taux d'impôt sur le RN courant	29%	34%

* au 31/12

Résultat Net courant*

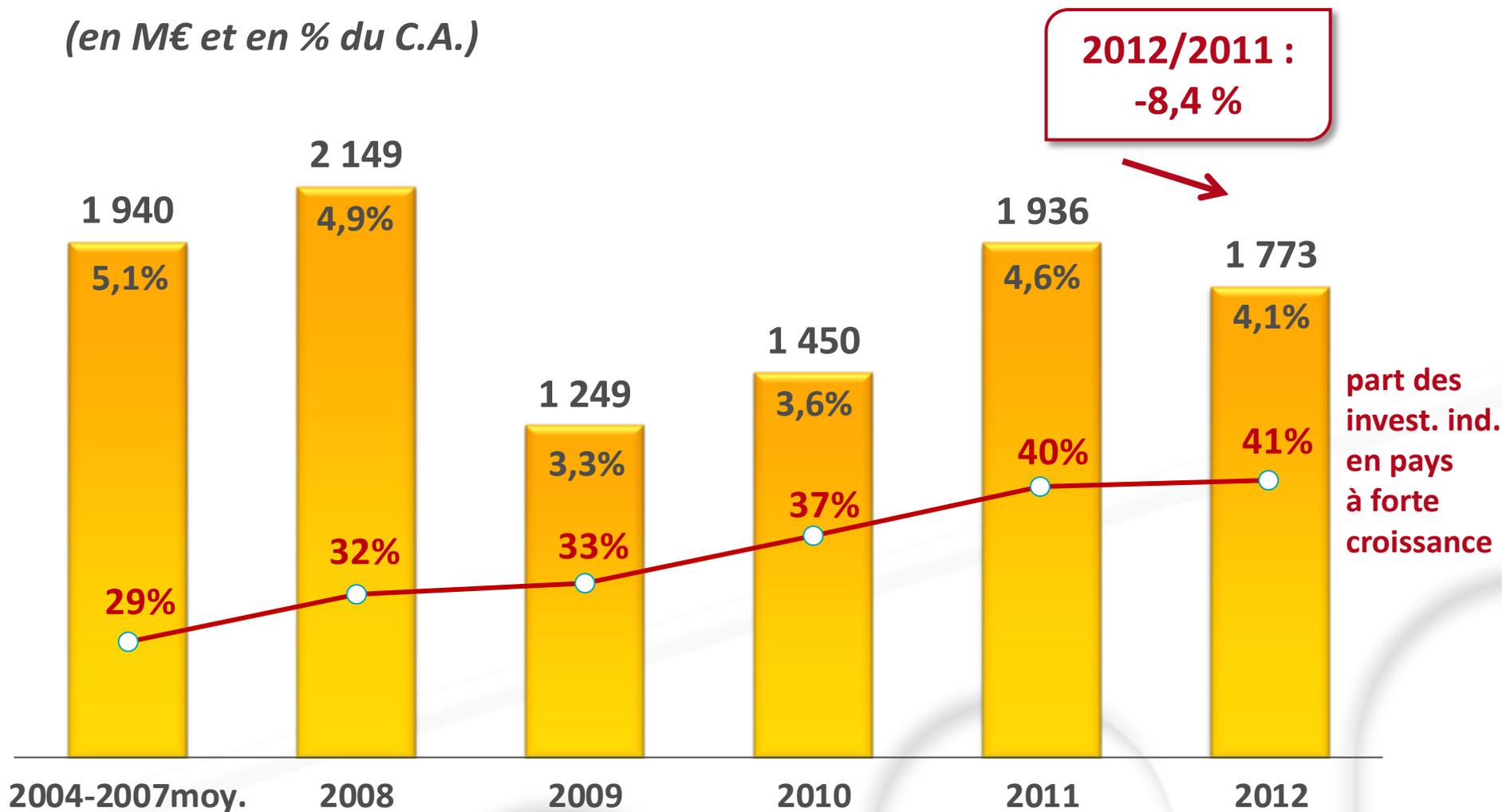
en M€



* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations exceptionnelles d'actifs et provisions non récurrentes significatives
(a) hors autodétention (526,4 millions d'actions au 31/12/2012 contre 526,2 au 31/12/2011)

Investissements industriels

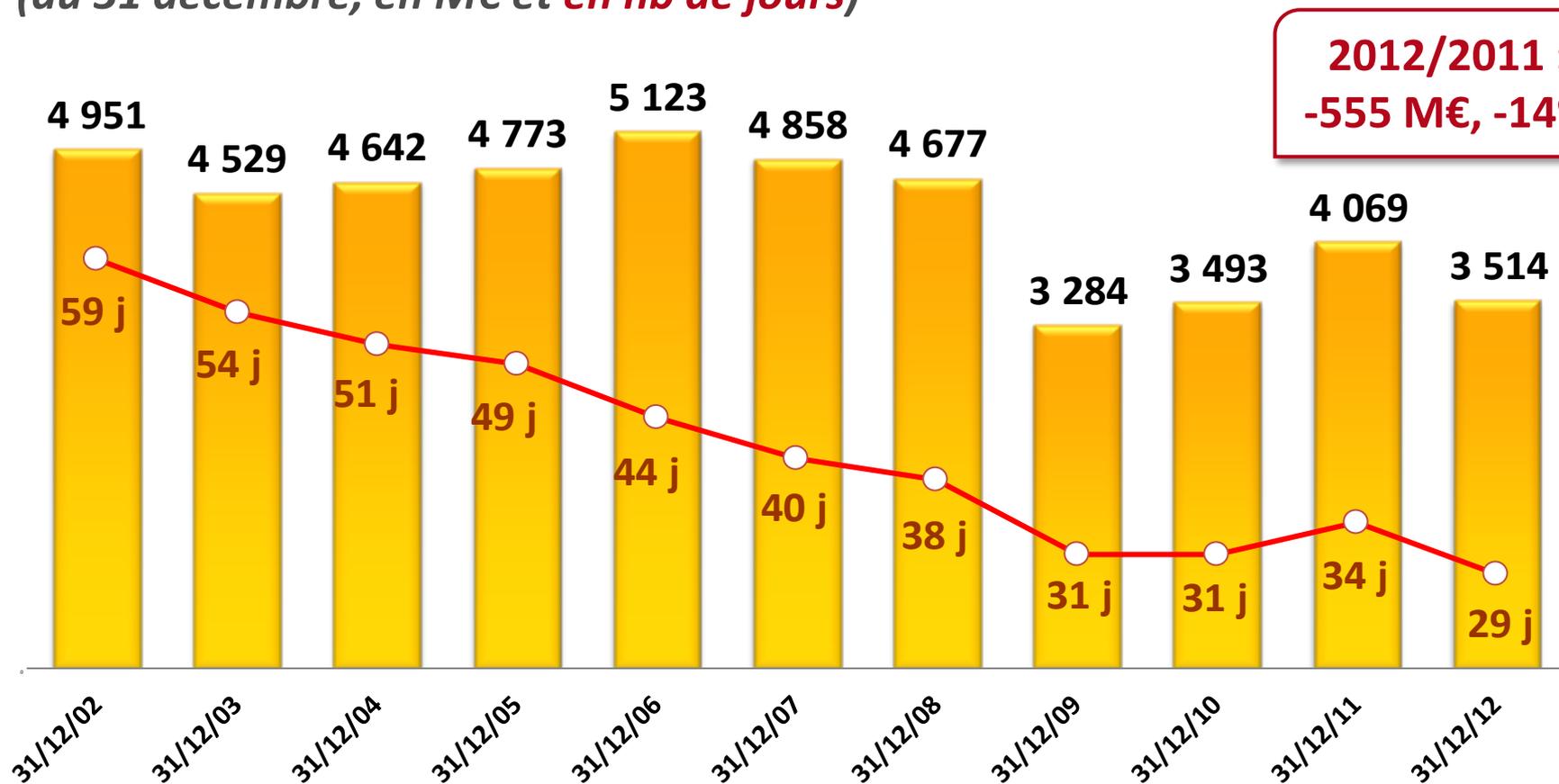
(en M€ et en % du C.A.)



- . Contrôle des investissements industriels, nettement inférieurs à 5% du C.A.
- . Concentration des investissements de croissance (~850 M€) sur l'Asie et les pays émergents

Contrôle du BFRE

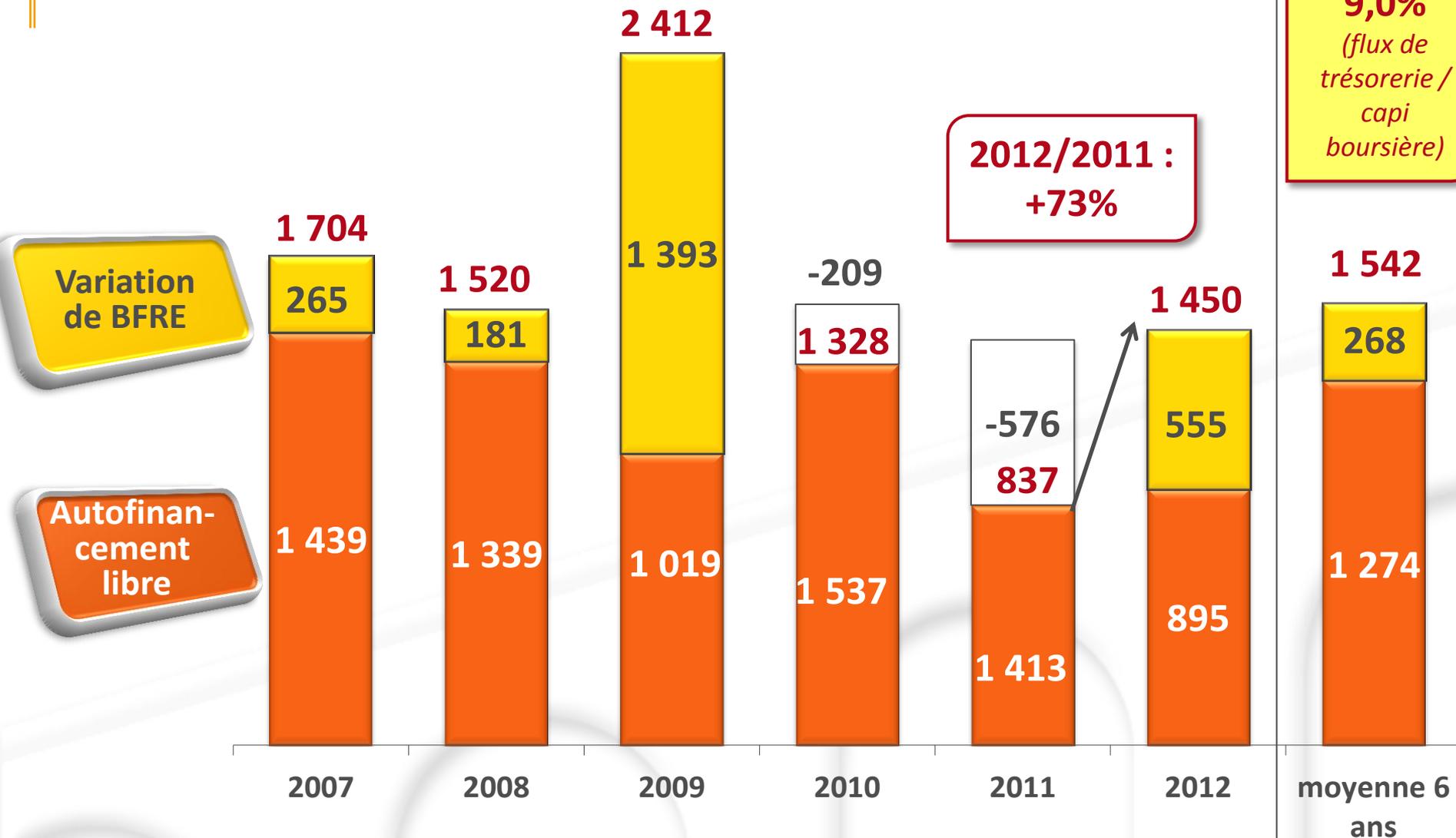
(au 31 décembre, en M€ et en nb de jours)



**Très forte réduction du BFRE,
qui atteint un plus bas historique à 29 jours de C.A.**

Une amélioration de la génération de trésorerie

(sur 12 mois, en M€)



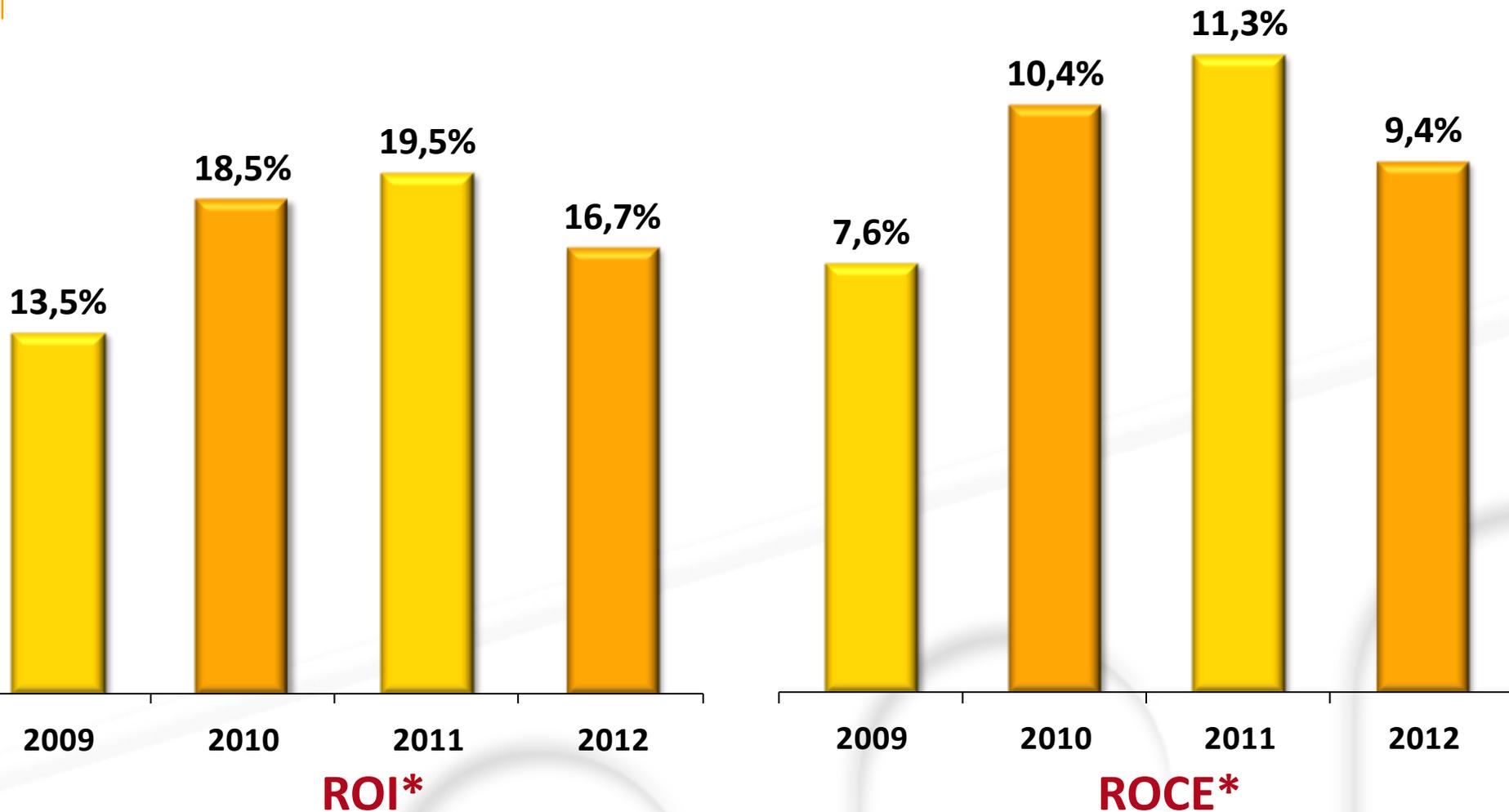
Maintien d'un rendement de trésorerie très élevé

Investissements industriels et acquisitions (354 M€) : des opérations très sélectives, ciblées sur les axes stratégiques du Groupe

- **Pays à forte croissance : ~760 M€**, principalement sous forme d'investissements industriels
- **Marchés de l'efficacité énergétique et de l'énergie : ~200 M€ :**
 - Verre electrochrome aux Etats-Unis (SAGE)
 - Isolation : acquisitions de Celotex au Royaume-Uni et prise de participation dans Isoroc en Russie
- **Consolidation dans la Distribution Bâtiment : ~440 M€ :**
 - Acquisition de Brossette en France
 - Acquisitions de proximité en Scandinavie

**Concentration sur les axes stratégiques du Groupe
(deux tiers du total des investissements industriels et acquisitions)**

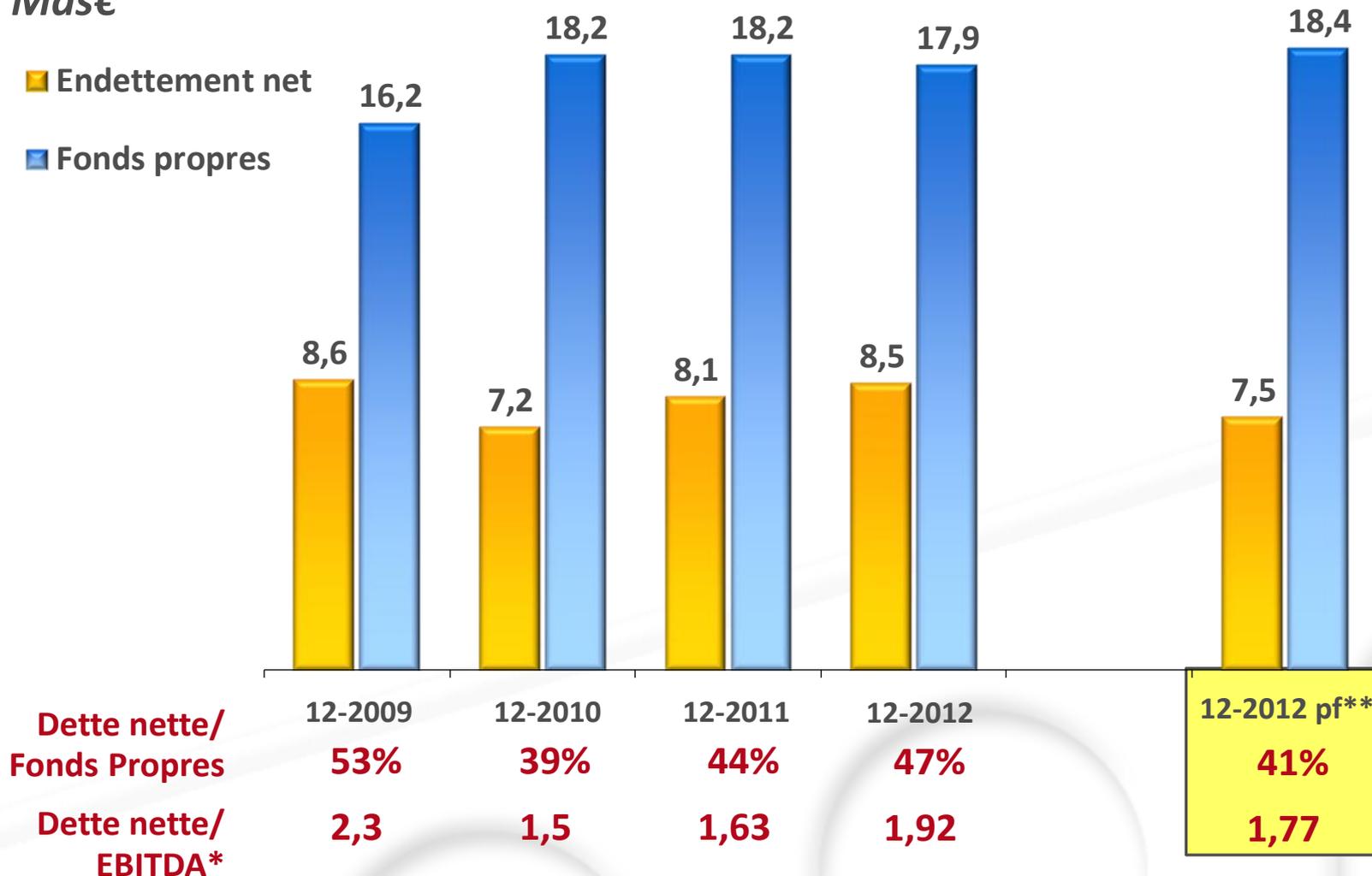
ROI et ROCE



* avant impôts

Endettement net & Fonds propres

en Mds€



Maintien d'une structure financière solide, renforcée après la cession de Verallia North America

* EBITDA = Résultat d'exploitation (RE) + amortissements d'exploitation sur 12 mois

** proforma, après cession de Verallia North America



2. Résultats 2012

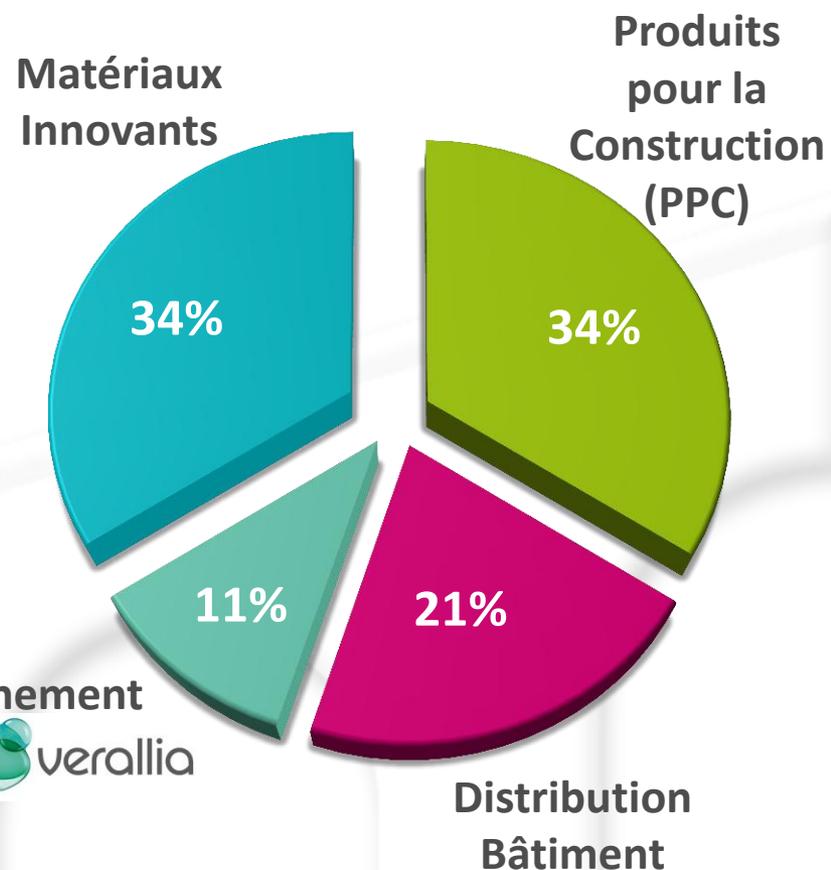
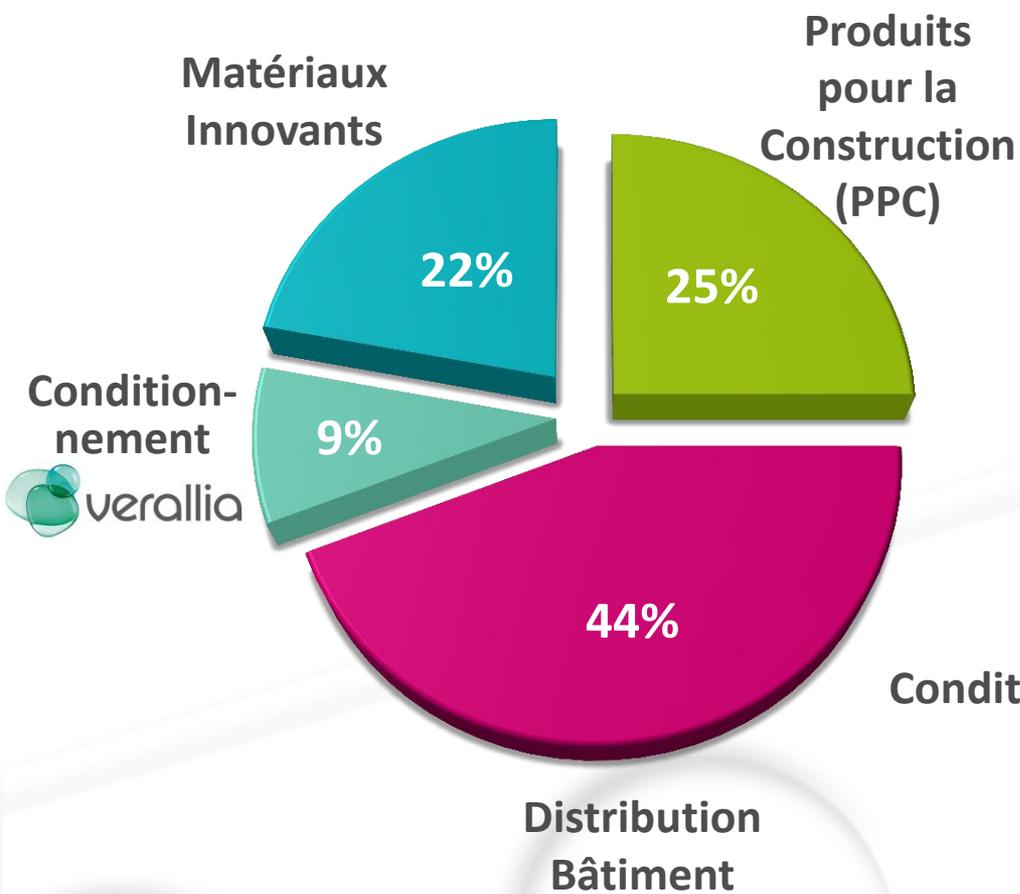
- Groupe
- Pôles
- Zones



Répartition du C.A. et des actifs industriels par pôle

Chiffre d'Affaires 2012

Actifs industriels 2012



Croissance interne par pôle

% de variation 2012/2011 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables

Groupe : -1,9%

Matériaux Innovants (MI)

-4,4%

Vitrage -6,6%
MHP -1,7%

22%*

Produits pour la Construction (PPC)

-1,3%

Aménagement Intérieur +1,3%
Aménagement Extérieur -3,7%

25%*

Conditionnement

Verallia +3,5%

9%*

44%*

Distribution Bâtiment

-2,0%

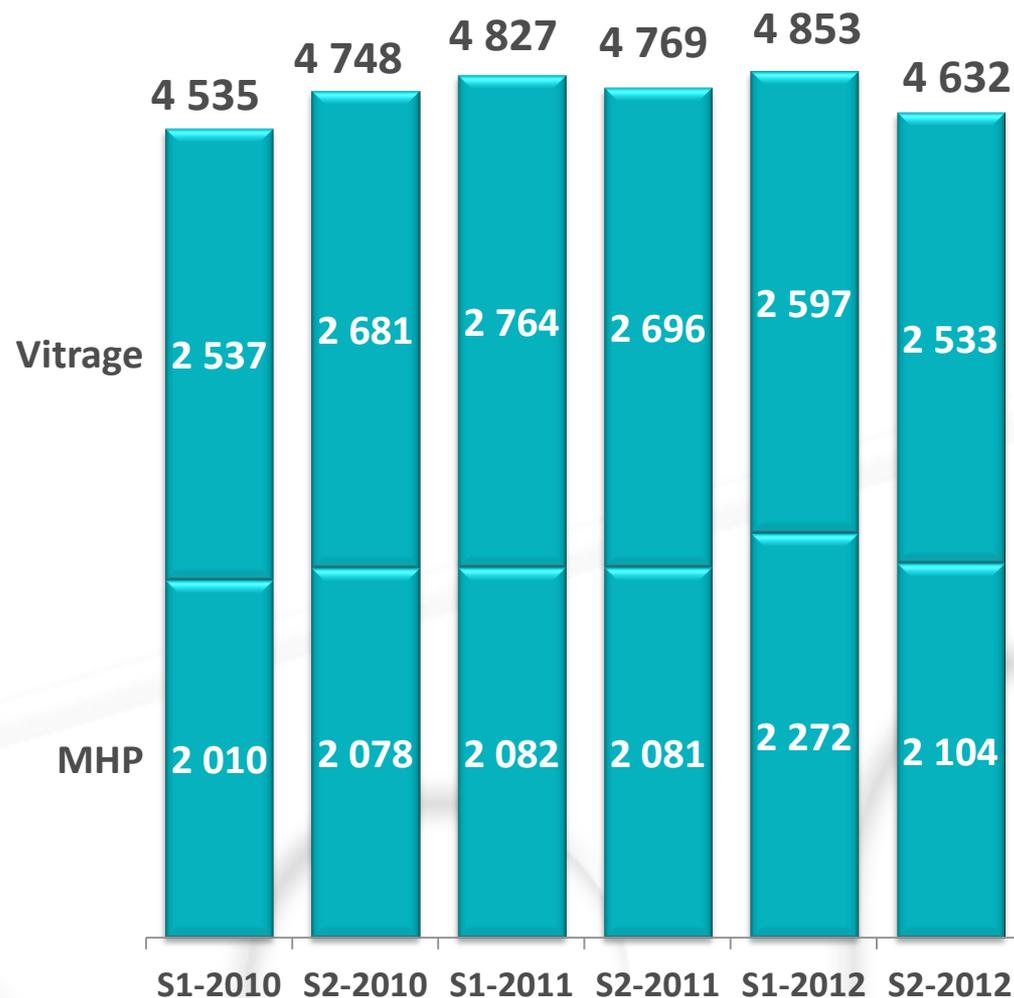
* Répartition du chiffre d'affaires 2012

Matériaux Innovants (Vitrage - MHP)

Chiffre d'Affaires (en M€)

Croissance interne 2012/2011 (à données comparables)

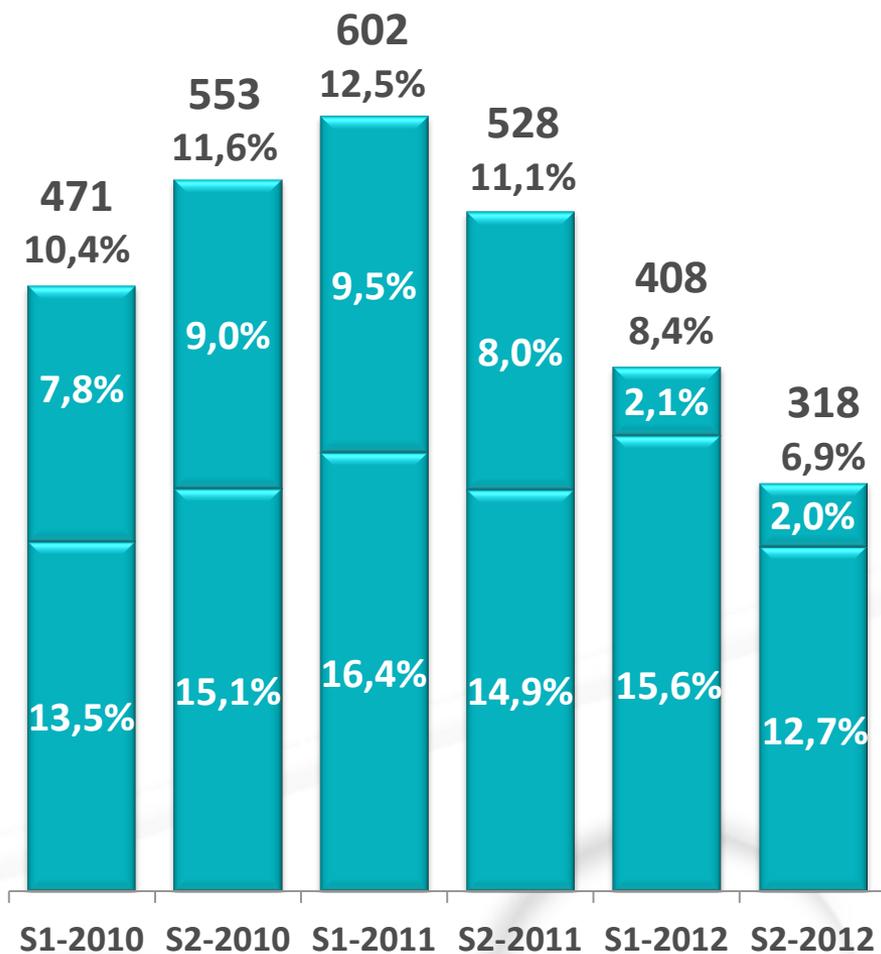
	2012/ 2011	S1/S1	S2/S2
Matériaux Innovants	-4,4%	-3,1%	-5,7%
Vitrage	-6,6%	-6,5%	-6,7%
MHP	-1,7%	+1,4%	-4,9%



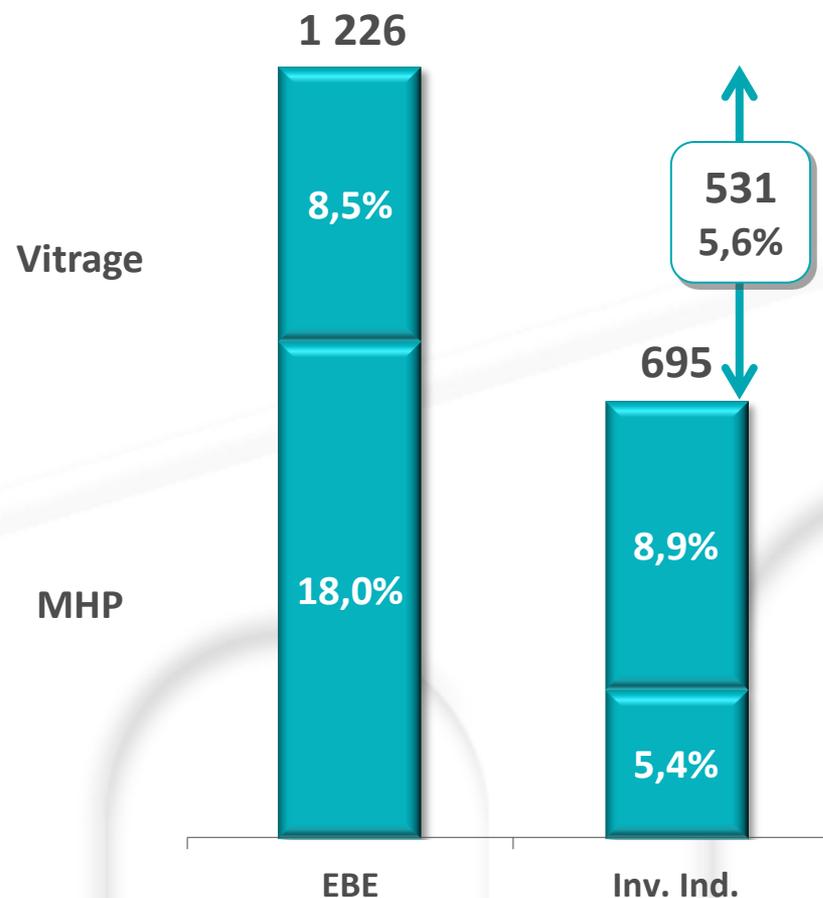
Matériaux Innovants (Vitrage - MHP)

(en M€ et en % du C.A.)

Résultat d'Exploitation



EBE & Investissements 2012



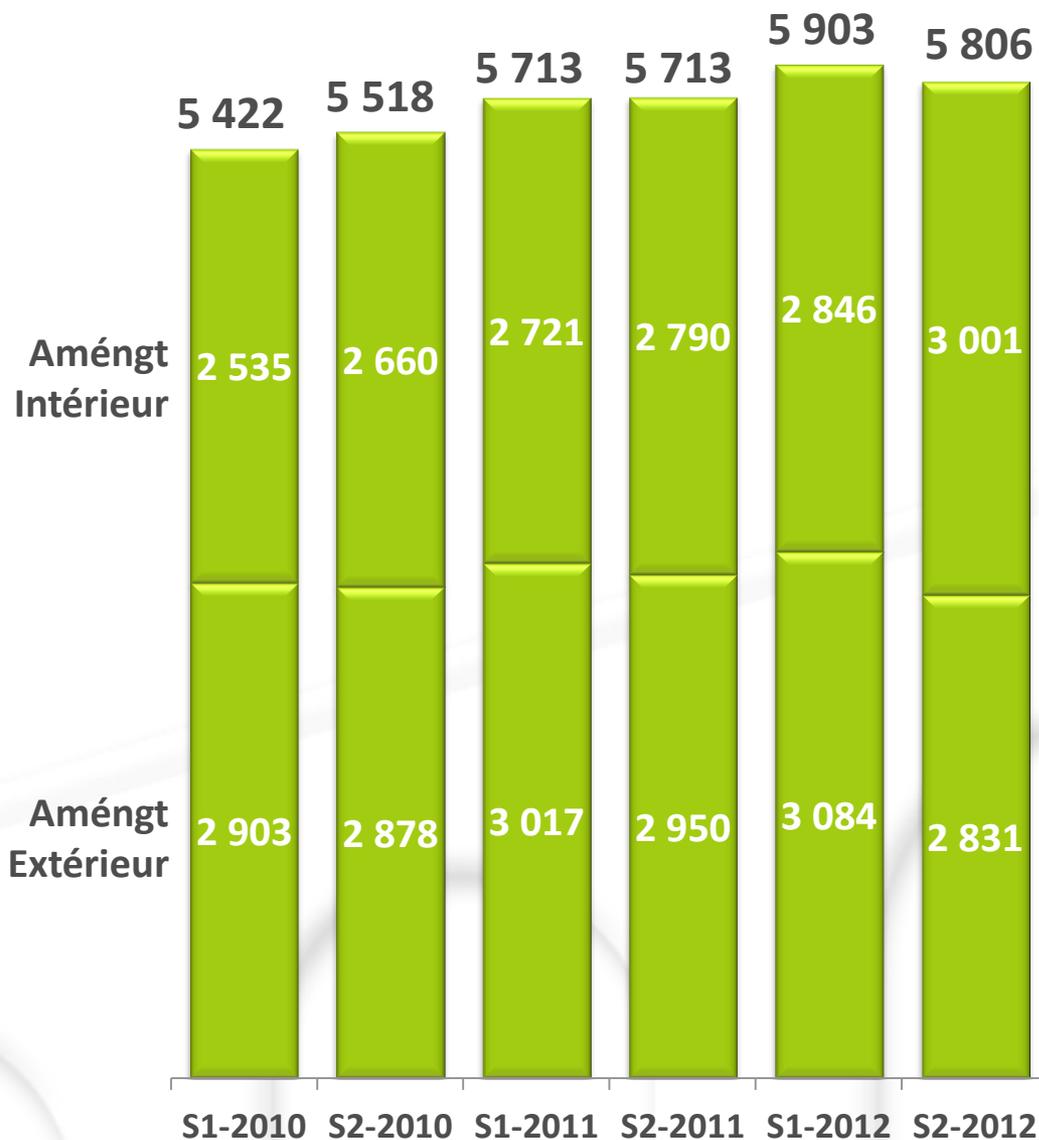
Produits pour la Construction

Chiffre d'Affaires (en M€)

Croissance interne 2012/2011

(à données comparables)

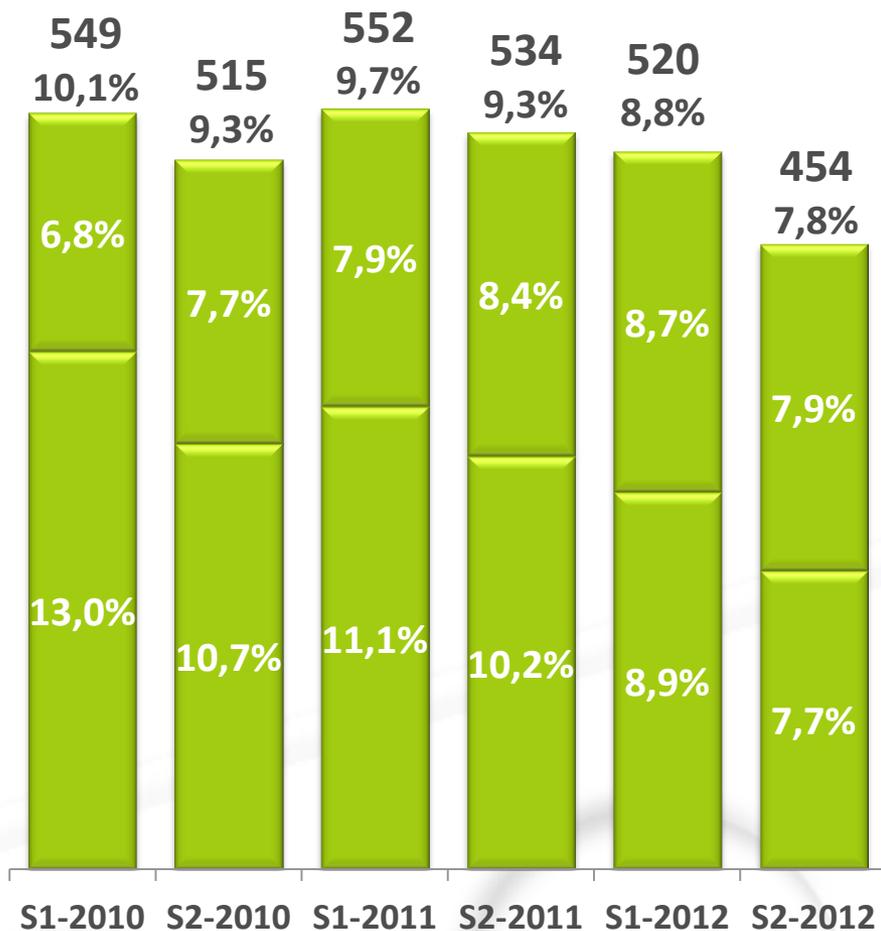
	2012 / 2011	S1/S1	S2/S2
PPC	-1,3%	-0,3%	-2,3%
Améngt Intérieur	+1,3%	+0,7%	+1,9%
Améngt Extérieur	-3,7%	-1,2%	-6,3%



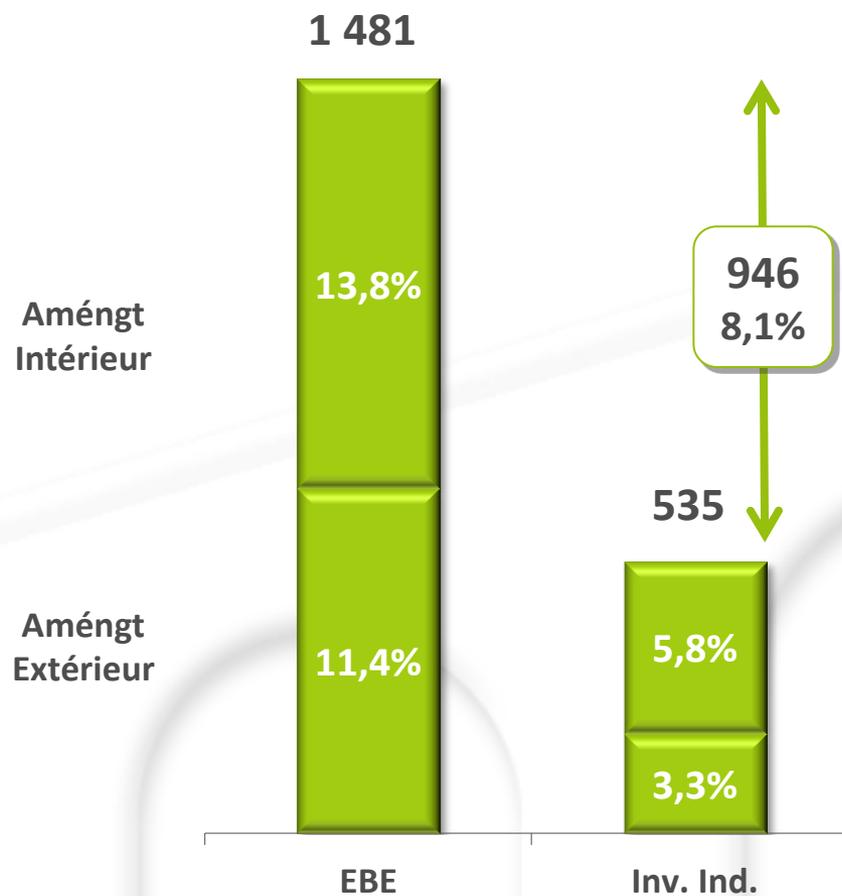
Produits pour la Construction

(en M€ et en % du C.A.)

Résultat d'Exploitation

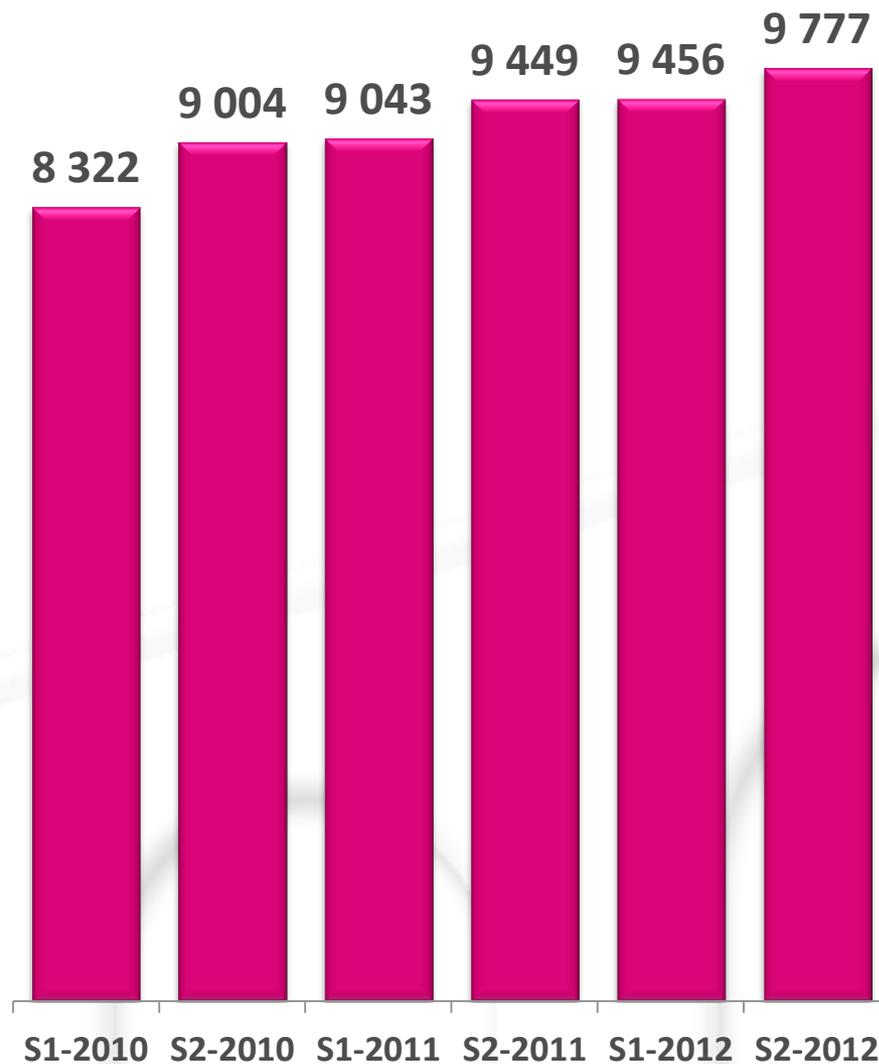


EBE & Investissements 2012



Distribution Bâtiment

Chiffre d'Affaires (en M€)



Croissance interne 2012/2011
(à données comparables)

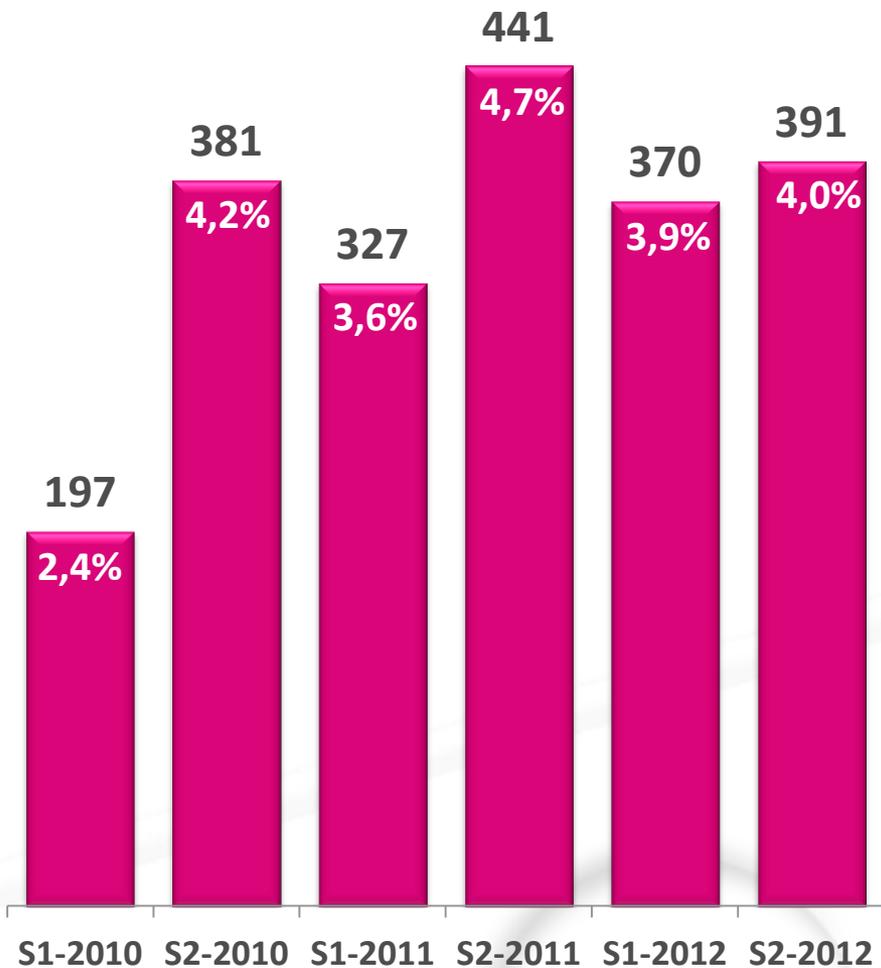
	2012 / 2011	S1/S1	S2/S2
Distribution Bâtiment	-2,0%	-0,6%	-3,2%



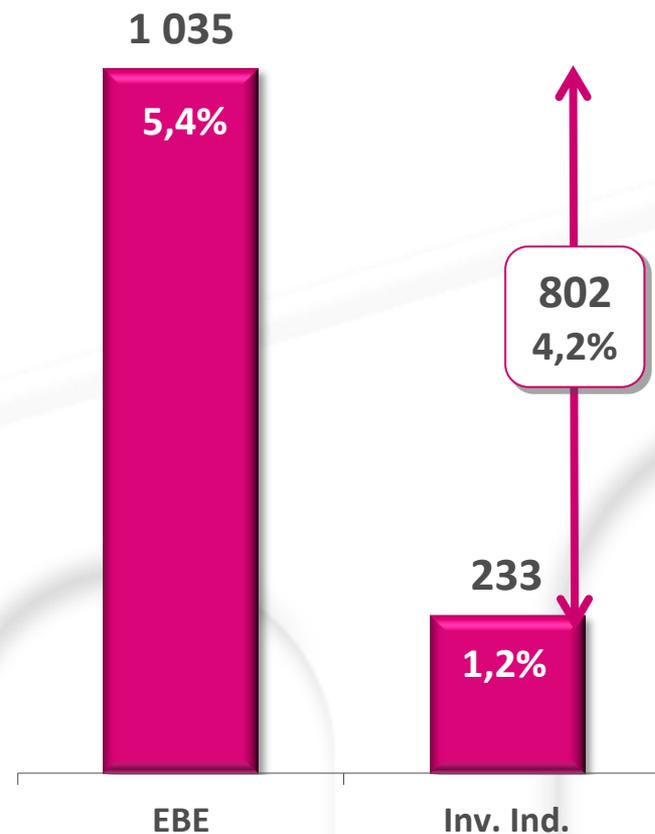
Distribution Bâtiment

(en M€ et en % du C.A.)

Résultat d'Exploitation



EBE & Investissements 2012



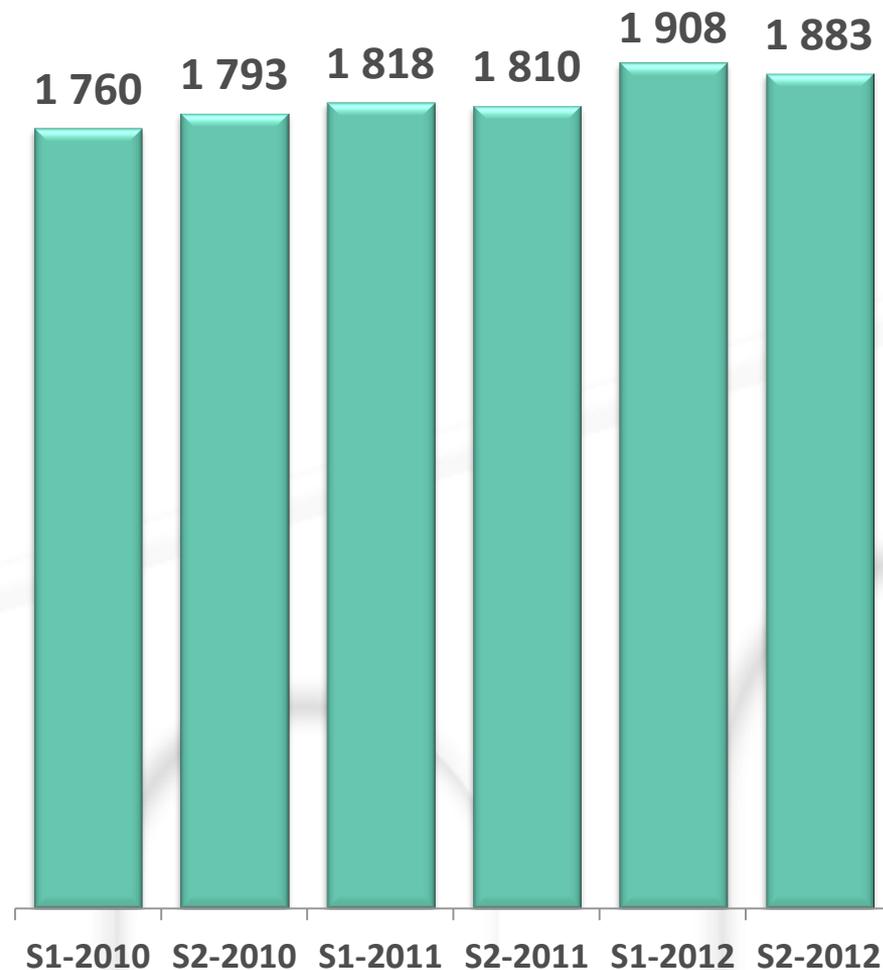
Conditionnement

Chiffre d'Affaires (en M€)



Croissance interne 2012/2011
(à données comparables)

	2012 / 2011	S1/S1	S2/S2
Verallia	+3,5%	+3,0%	+3,9%

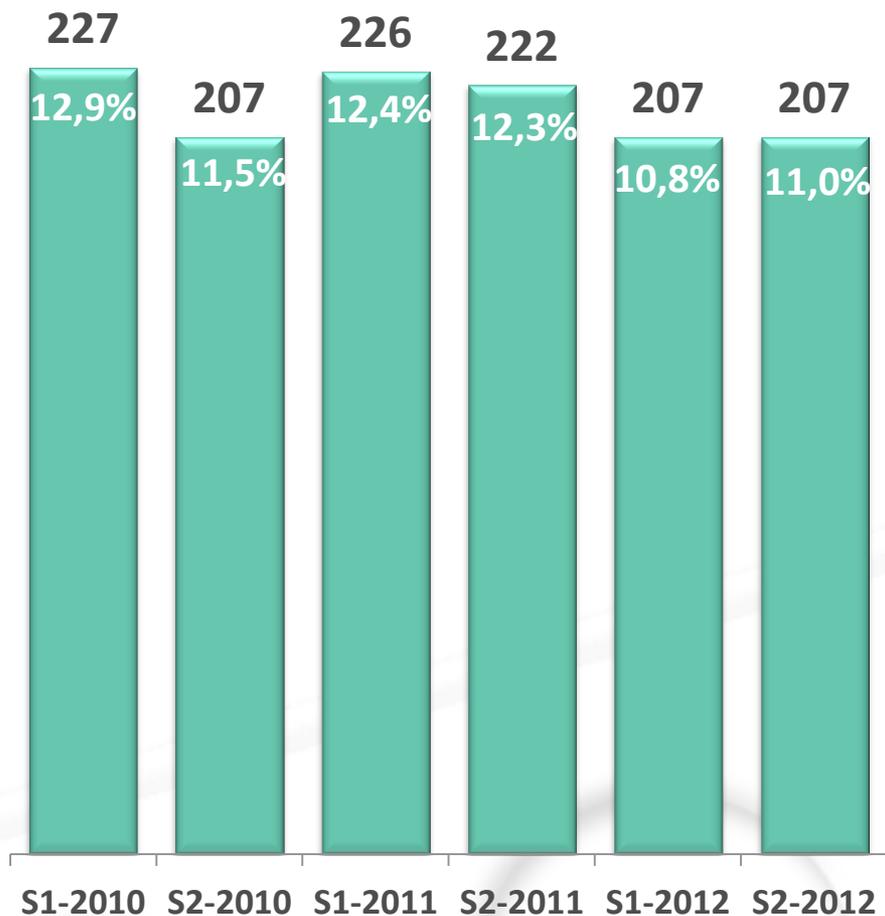


Conditionnement

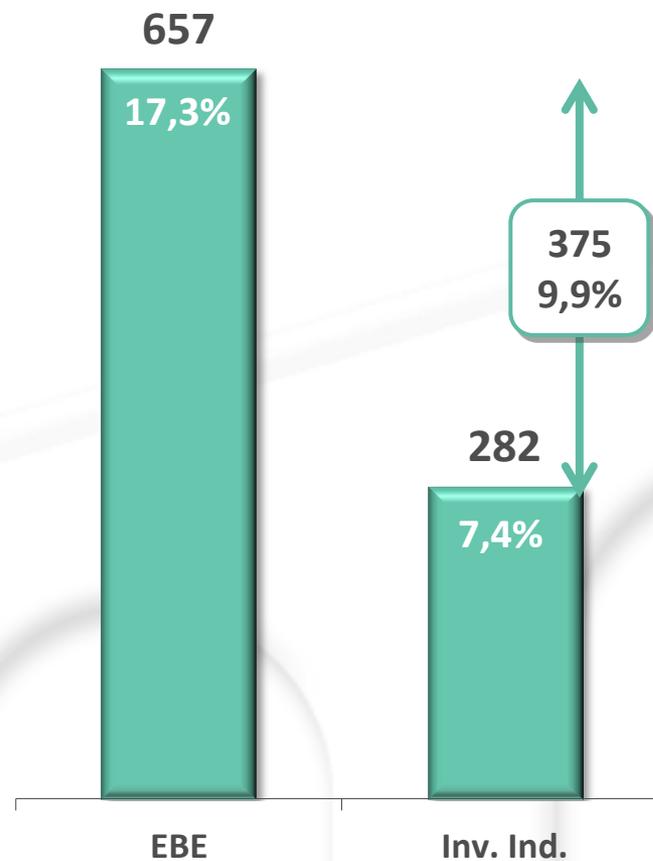
(en M€ et en % du C.A.)



Résultat d'Exploitation



EBE & Investissements 2012





2. Résultats 2012

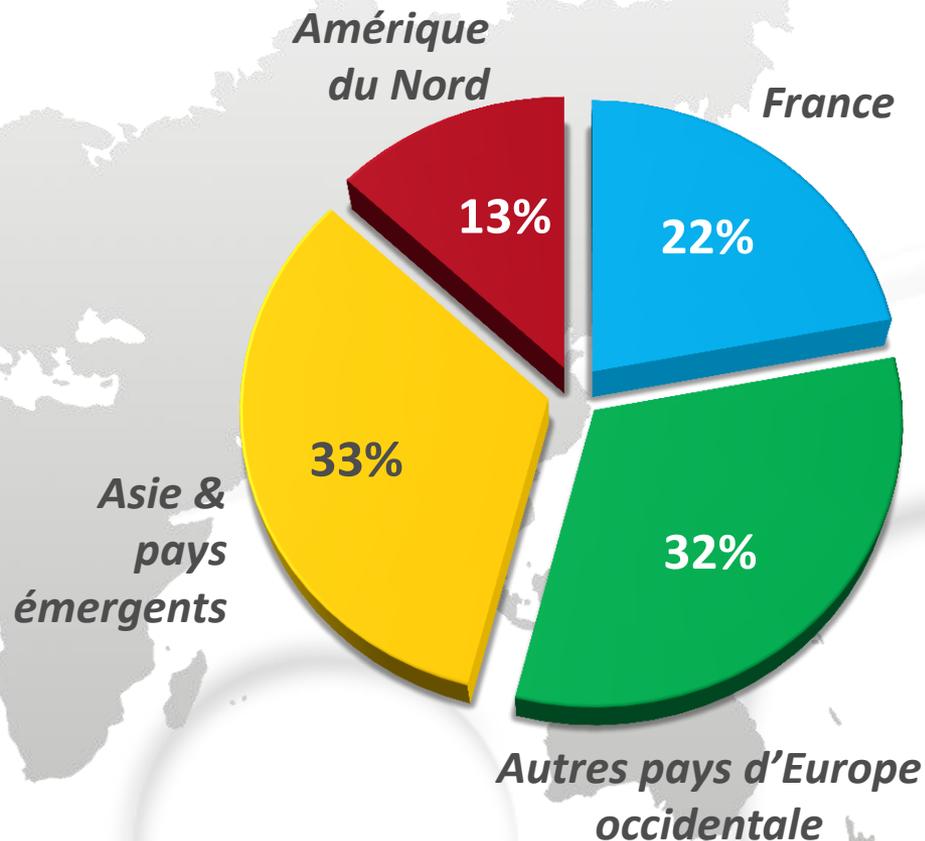
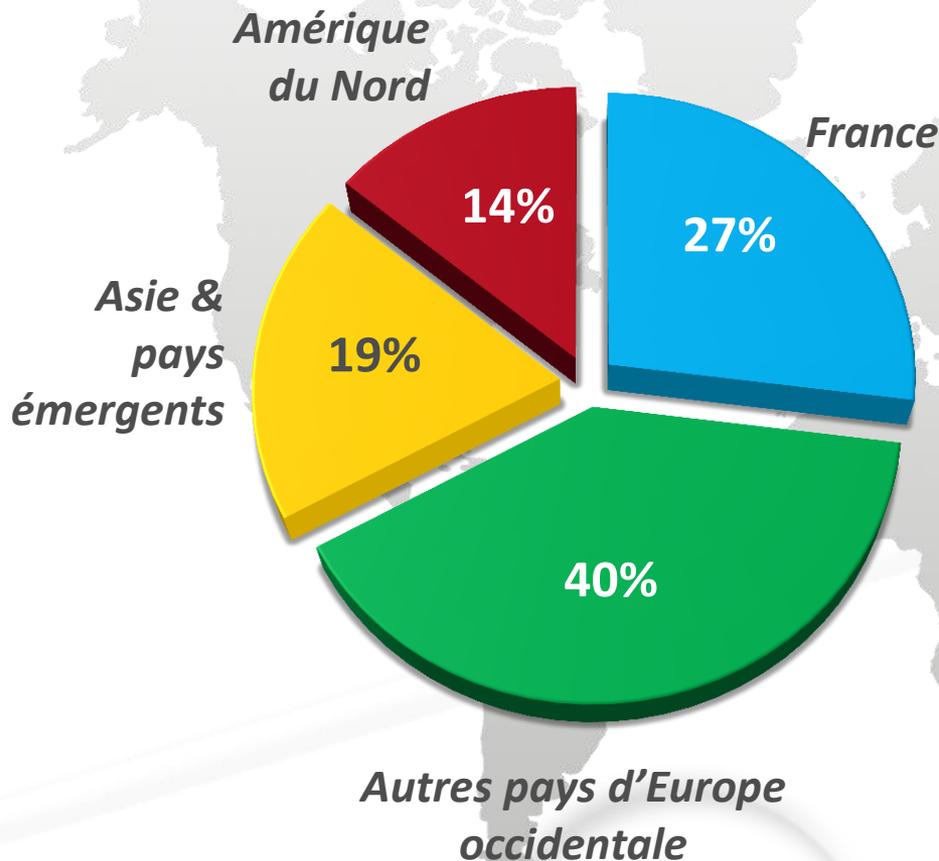
- Groupe
- Pôles
- Zones



Répartition du C.A. et des actifs industriels par zone

Chiffre d'Affaires 2012

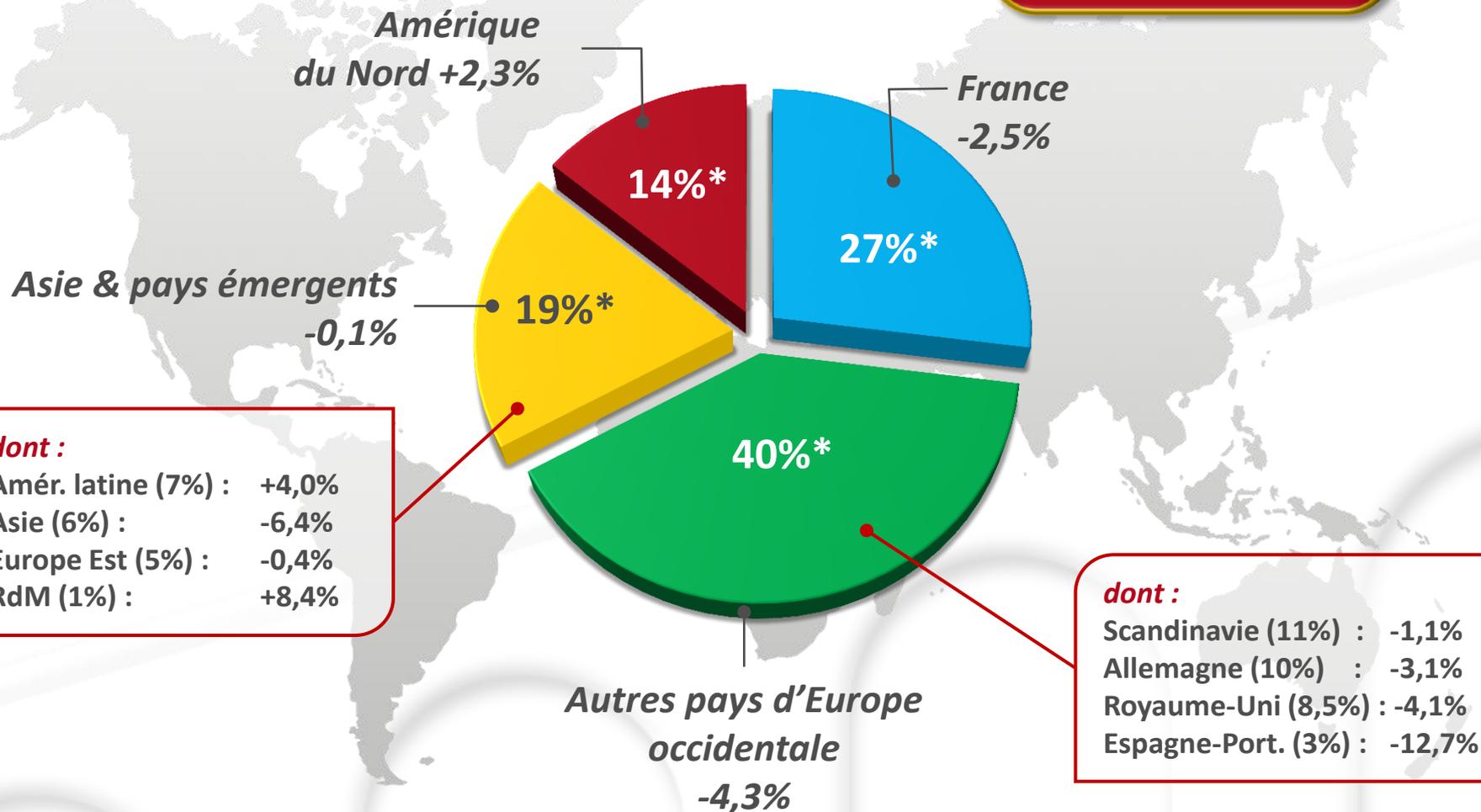
Actifs industriels 2012



Croissance interne par zone

% de variation 2012/2011 du chiffre d'affaires
à structure et taux de change comparables

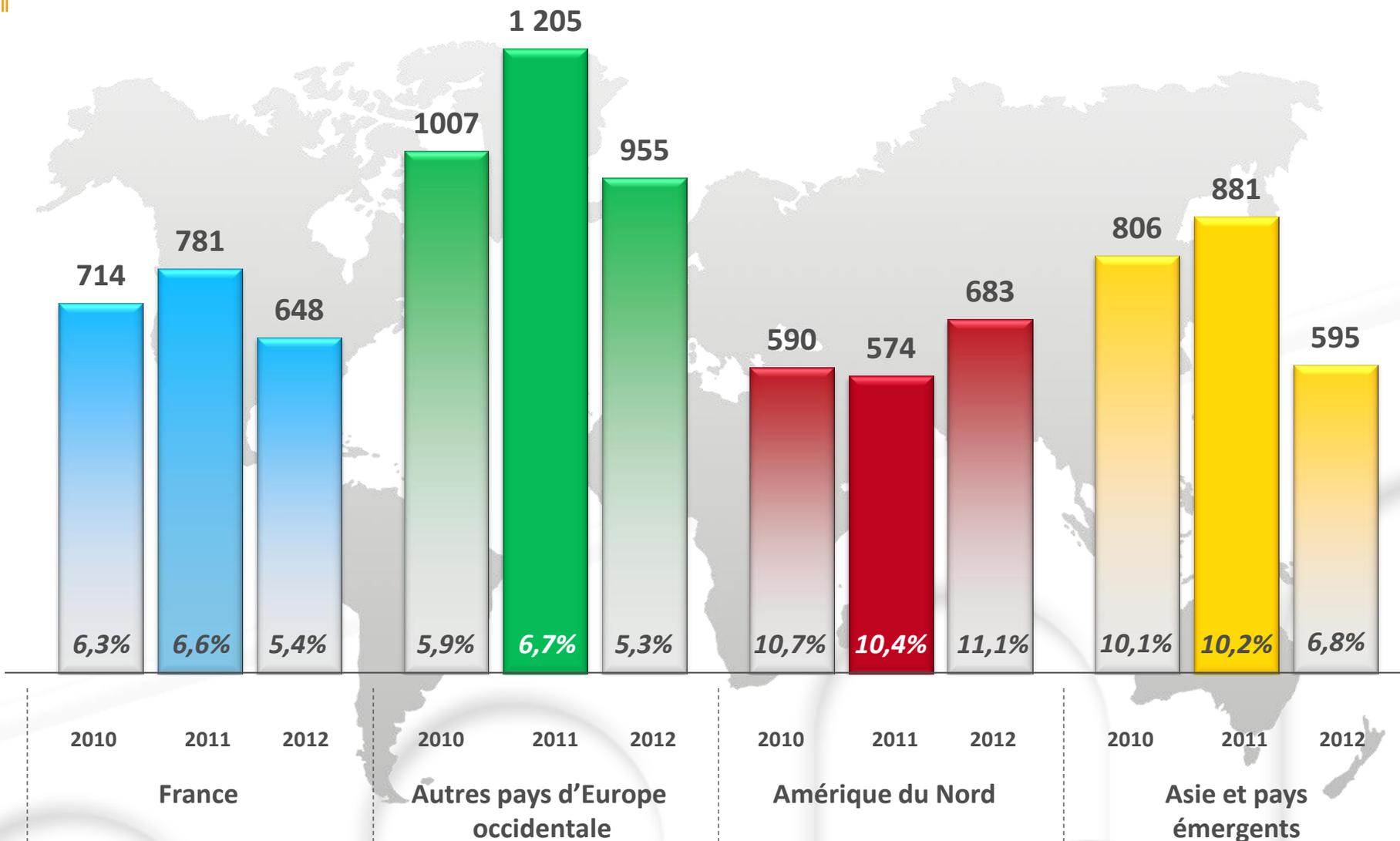
Groupe : -1,9%



* Répartition du chiffre d'affaires 2012

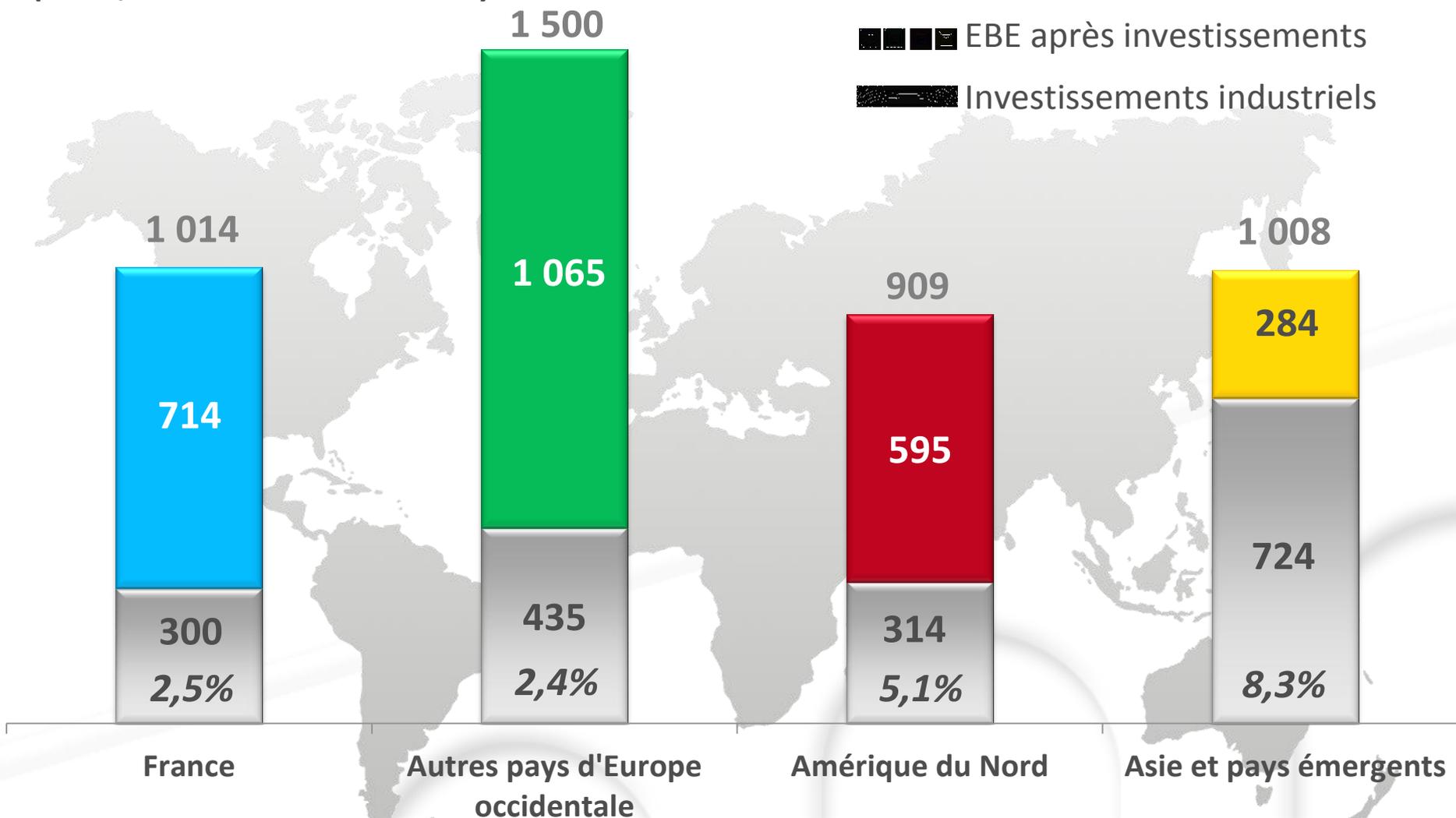
Résultat d'exploitation par zone

(en M€ et en % du C.A.)



EBE et Investissements industriels par zone

(2012, en M€ et en % du C.A.)



Investissements industriels : moins de 2,5% du C.A. en Europe occidentale, forte concentration en Asie & pays émergents et en Amérique du Nord

Des investissements industriels ciblés : le renforcement de nos positions locales en Asie & pays émergents et aux Etats-Unis

➔ En Asie & pays émergents :

- Vitrage : nouveaux *floats* au Brésil, en Inde et en Colombie
- PPC : plaques de plâtre en Chine et en Russie, mortiers au Brésil

➔ Aux Etats-Unis : deux nouvelles usines ultra modernes et haut de gamme

- Roxboro (**plaques de plâtre**) : ~150 M\$, ouverture en 2012
- Une usine de **bardeaux de toiture asphaltés** (Midwest américain) : ~100 M\$, ouverture prévue en 2014-2015

Renforcement du positionnement stratégique du Groupe sur ces marchés



3. Stratégie



Une vision de Saint-Gobain



Leader mondial de l'Habitat, apportant des solutions innovantes aux défis essentiels de notre temps : croissance, énergie, environnement



LA référence de l'Habitat durable

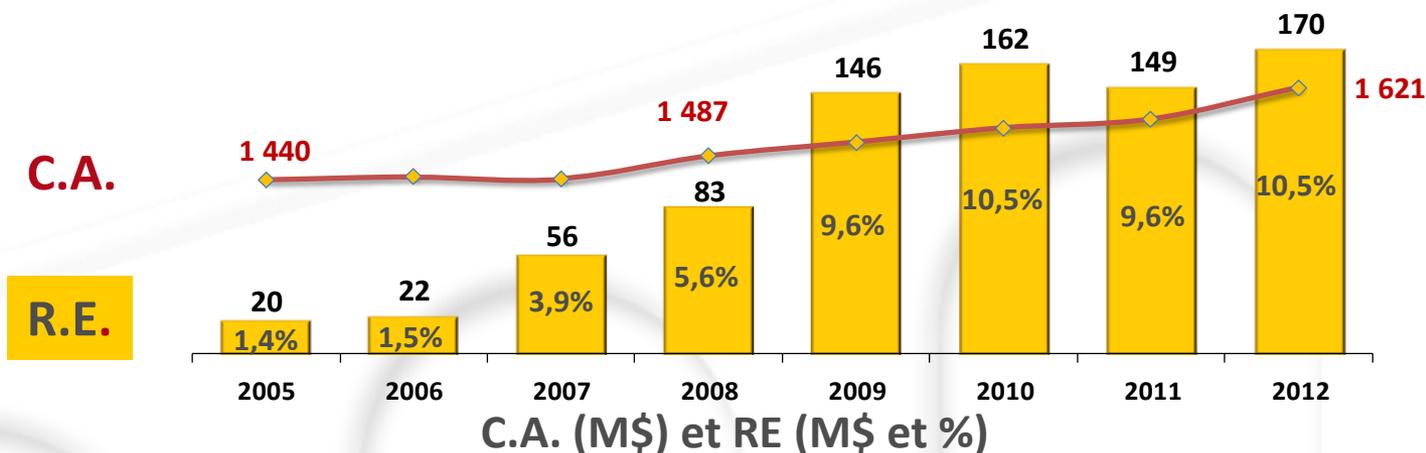
Stratégie

- I. Achever le recentrage du Groupe sur l'Habitat avec la cession progressive de Verallia
- II. Poursuivre les programmes d'adaptation à la conjoncture et maintenir une grande discipline financière
- III. Poursuivre le positionnement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat
- IV. Accélérer le développement en Asie et pays émergents

I. Le recentrage sur l'Habitat

Cession de Verallia North America

- ➔ Une très belle opération financière (1 694 M\$, soit **1 275 M€**) :
 - Un **multiple de 6,5 x l'EBE-EBITDA 2012**, supérieur à la fourchette de prix de l'IPO de juin 2011 (5,8 – 6,4)
 - Une **plus-value de cession d'environ 500 M€** après impôts
 - Un bon « *timing* » : au plus haut des performances historiques de Verallia North America



I. Le recentrage sur l'Habitat

Cession de Verallia North America

Une opération parfaitement en phase avec la stratégie :

- ➔ **Recentrage** du Groupe sur **l'Habitat**
- ➔ **Renforcement** de la **structure financière** du Groupe (réduction d'1 Md€ de l'endettement net)
- ➔ **Sans l'Amérique du Nord, Verallia** reste un ensemble de taille mondiale, **leader sur ses marchés**, fortement **générateur de trésorerie** et avec un **potentiel de développement important**

II. Poursuivre les programmes d'adaptation à la conjoncture et maintenir une grande discipline financière

- ➔ Augmentation des **prix de vente**

- ➔ Renforcement des programmes d'**économies de coûts**

- ➔ Critères financiers stricts en matière d'**allocation du capital** :
 - Investissements industriels
 - Bonne valorisation des cessions
 - Restructurations
 - Acquisitions rapidement créatrices de valeur

II. Une adaptation rapide à l'évolution de la conjoncture

Nouveau programme de réduction de coûts

- **1 100 M€** d'économies de coûts en 2013 (par rapport à la base de coûts de 2011), dont :
 - **520 M€** en 2012/2011
 - **580 M€** en 2013/2012
- **En progression de 350 M€** par rapport au montant annoncé en juillet 2012 (750 M€)

Au total, 3,2 Mds€ d'économies de coûts depuis 2008

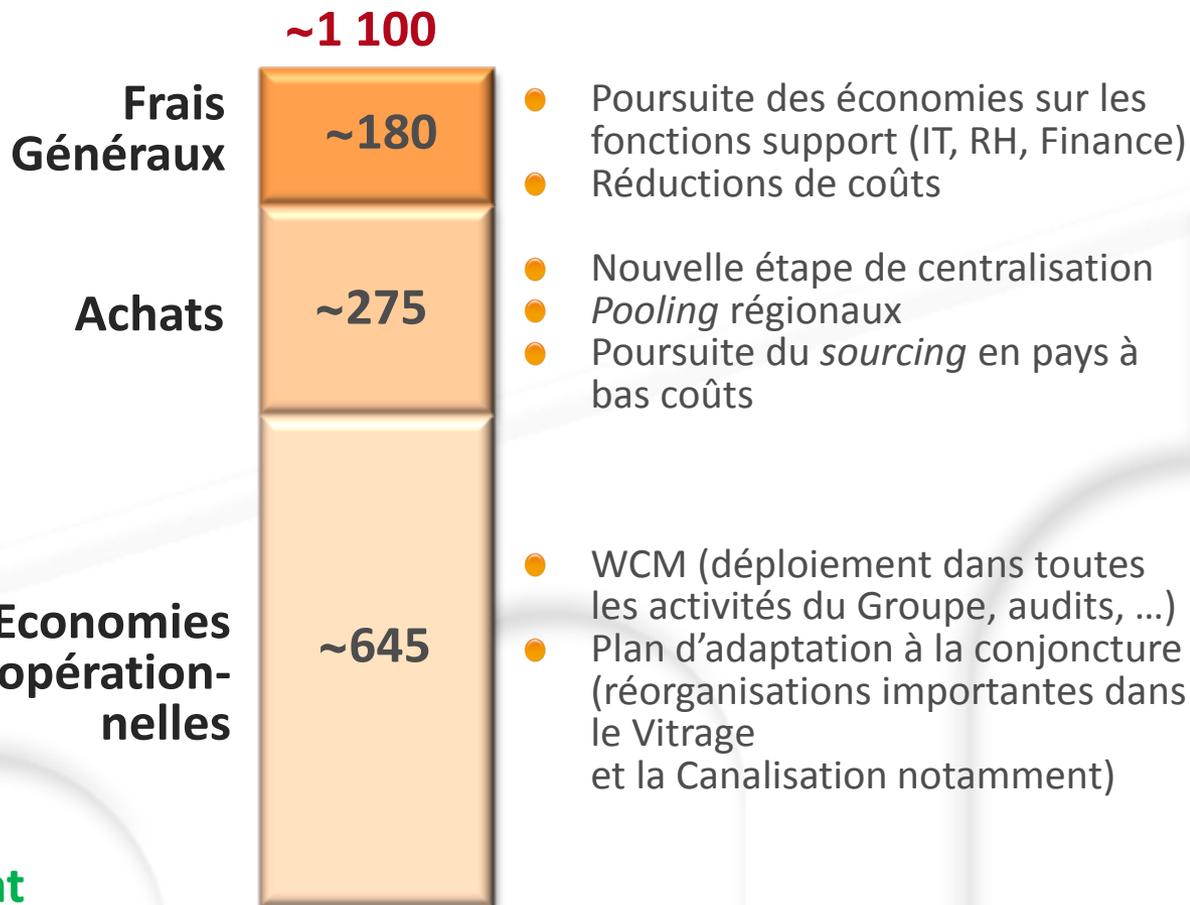
II. Une adaptation rapide à l'évolution de la conjoncture Nouveau programme de réduction de coûts

1 100 M€ d'économies de coûts en 2013 (par rapport à la base de 2011)

Répartition par pôle

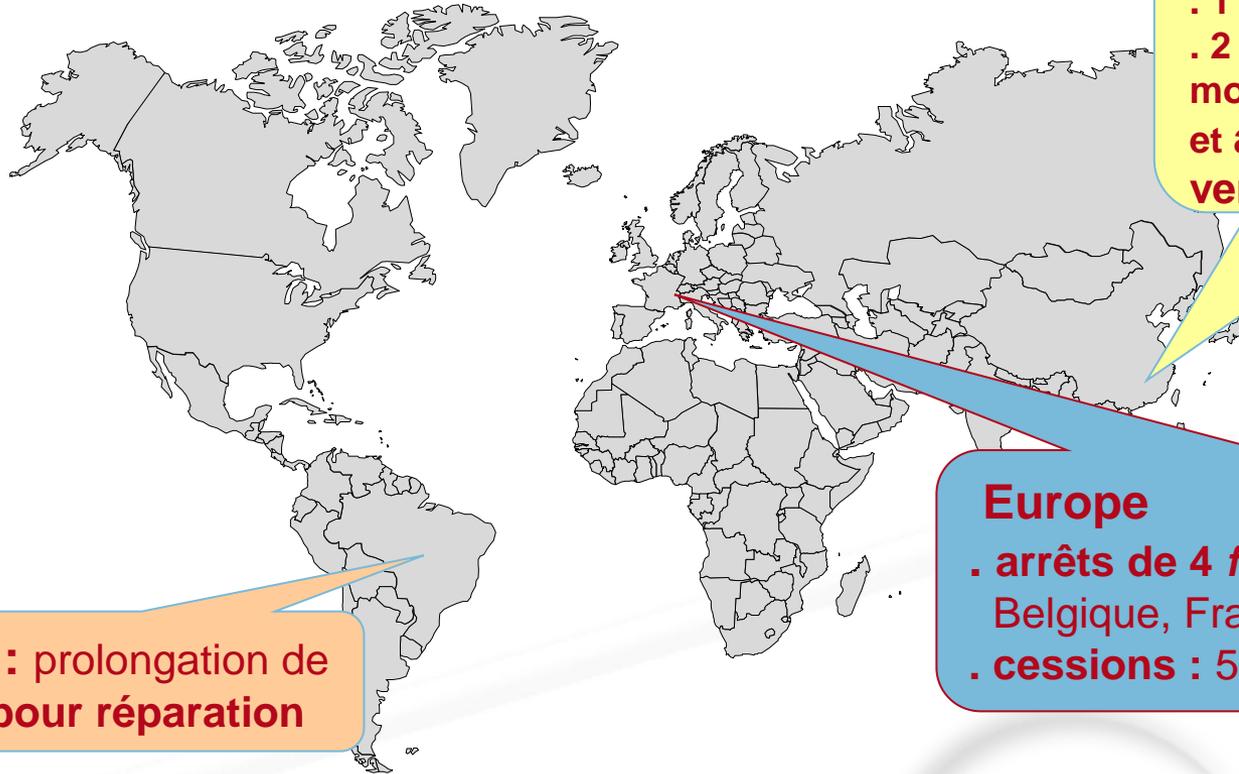


Répartition par nature



Un important programme d'ajustements dans le Vitrage

Arrêts de *floats* et limitations de tirée



Brésil : prolongation de l'arrêt pour réparation

Asie : arrêts de 3 *floats*
· 1 en Chine
· 2 en Corée (dont 1 arrêté 4 mois)
et arrêt d'1 ligne de verre imprimé en Chine

Europe

- arrêts de 4 *floats* : Portugal, Belgique, France, Allemagne
- cessions : 50% Italie, 50% France

Réductions des capacités :

- *Floats* Europe : -19%
- *Floats* hors Europe : -22%

Un important programme d'ajustements dans le Vitrage

- ➔ **Réduction des capacités** de production de **Sekurit en Europe (-15%)**
 - arrêt de 3 lignes début 2012
 - ajustements ponctuels sur toutes les lignes en Europe
- ➔ **Consolidation accélérée** des réseaux de **Glass Solutions**
 - en 2012 : fermeture de 5 sites industriels et 7 sites de distribution
- ➔ **Forte réduction et dépréciation** des **activités solaires**
- ➔ Sur 2012-2013 : **gel des nouveaux investissements**
- ➔ Forte **réduction** des stocks et du **BFRE**

Des actions ciblées dans les autres métiers du Groupe

➔ En Europe du Sud :

- Restructurations dans les PPC (Mortiers, Isolation, Gypse) et dans la Distribution Bâtiment
- Fermeture de 19 agences en Espagne dans la Distribution Bâtiment

➔ Dans les autres pays européens :

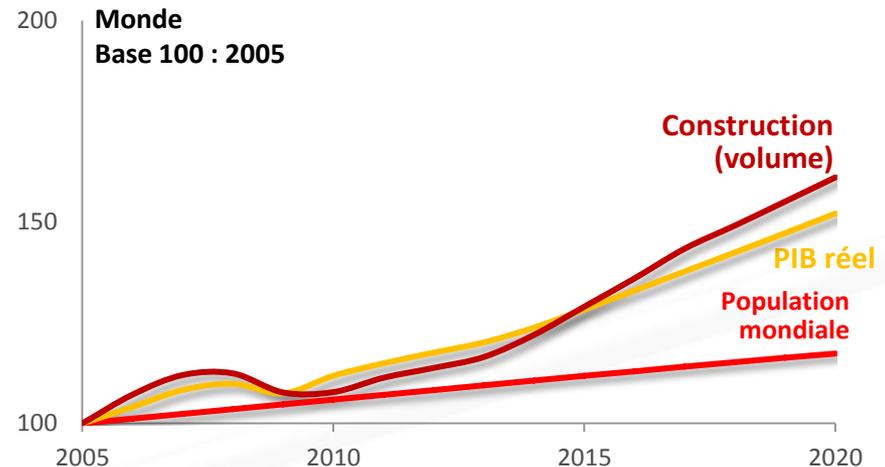
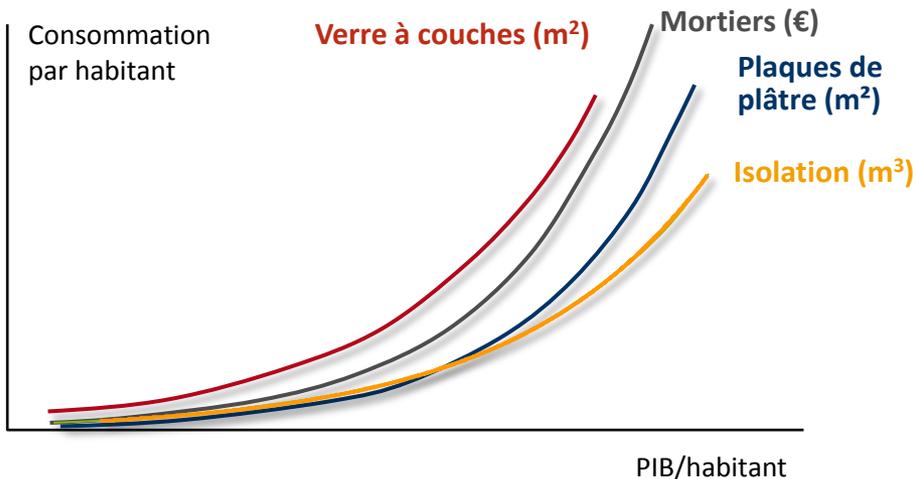
- Ajustement des effectifs et réorganisation dans les MHP et PPC (Canalisation, Mortiers)
- Restructurations et réductions d'effectifs dans la Distribution Bâtiment

➔ En Asie et pays émergents :

- Restructurations et adaptation des capacités dans la Canalisation (Chine et Brésil)
- Réductions d'effectifs dans les MHP (Chine et Brésil)

III. Renforcer le positionnement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Des marchés croissants



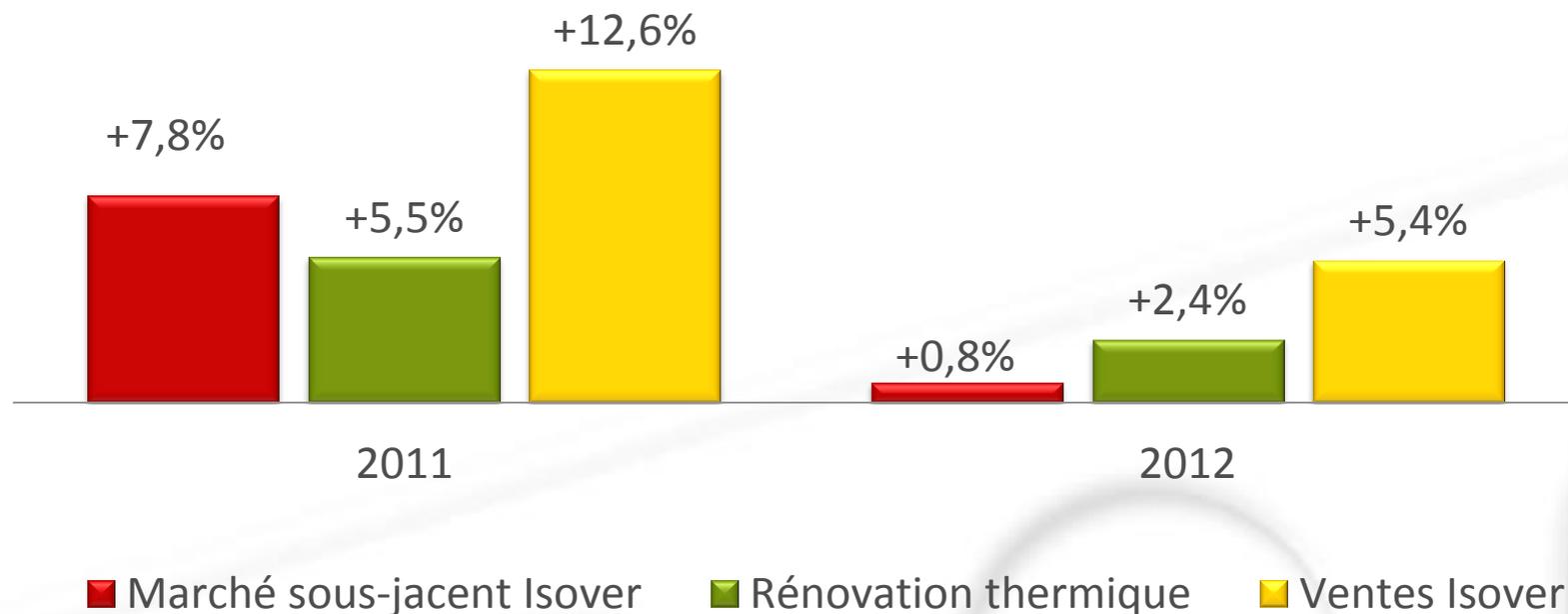
- ➔ Le marché de l'efficacité énergétique des bâtiments se développe rapidement, porté par une tendance de fond dans les pays développés comme dans les pays émergents :
 - Renforcement des normes sur l'efficacité énergétique en pays matures
 - Augmentation des prix de l'énergie
 - Politiques d'achats durables dans les secteurs publics et privés
 - Développement des écolabels

Le marché de l'Habitat est appelé à une forte croissance à moyen terme dans les pays émergents et développés

III. Renforcer le positionnement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Une croissance structurellement supérieure à celle du marché

Exemple de la France :



Sources : Saint-Gobain (indicateur de marché sous-jacent), Xerfi (rénovation thermique).

III. Renforcer le positionnement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Augmenter notre différenciation

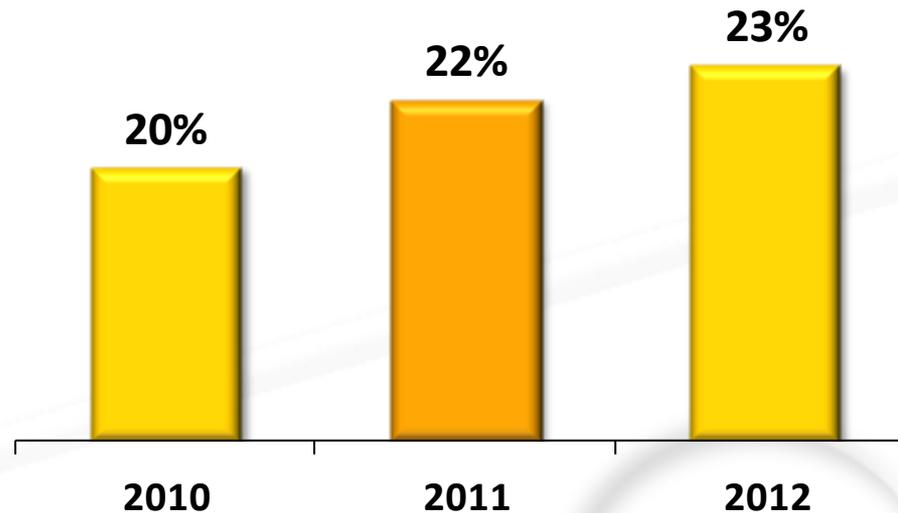
Quatre priorités pour **différencier** l'offre Saint-Gobain :

- Le contenu technologique
- Les combinaisons de produits et de solutions
- Les services associés et la mise à disposition des produits
- Les marques

III. Renforcer le positionnement du Groupe dans l'Habitat

Un effort de R&D soutenu

➔ Produits nouveaux : une part croissante du C.A. du Groupe



III. Renforcer le positionnement du Groupe dans l'Habitat

Un effort de R&D soutenu : exemples de lancements réussis en 2011-2012

Miralite (SG Glass)



Climatop Lux



Novelio (ADFORS)

Climacoat (Sekurit)



Duo'tech

GlasRoc



III. Renforcer le positionnement du Groupe dans l'Habitat

Accroître le contenu technologique de nos produits et notre offre de solutions transversales

- ➔ Pilotage de notre effort de recherche en fonction des opportunités de **différenciation de nos produits, en particulier vers l'aval**
- ➔ **Solutions transversales développées localement** : Mortiers Isolants pour ETICS, solutions à bas prix en Afrique du Sud, PAMboo (Chine), Cavity Walls (Royaume-Uni et Pays-Bas)
- ➔ **Déploiement de comités Habitat dans 23 pays** : Rénovation ETICS en Suède (Weber, Gyproc et Isover), maisons à bas prix au Brésil « Minha Casa, Minha Vida »



III. Renforcer le positionnement du Groupe dans l'Habitat

Augmenter notre différenciation

Exemple : déploiement du programme transversal « Saint-Gobain Multi-Confort »

	2011	2012	2013
Autriche			
Biélorussie			
Belgique			
Finlande			
France			
Allemagne			
Italie			
Pays-Bas			
Norvège			
Pologne			
Roumanie			
Russie			
Espagne			
Suède			
Royaume-Uni			

projet
 en cours de réalisation

Neuf



Finlande



Pologne



Espagne



Rénovation



France



Belgique



Italie



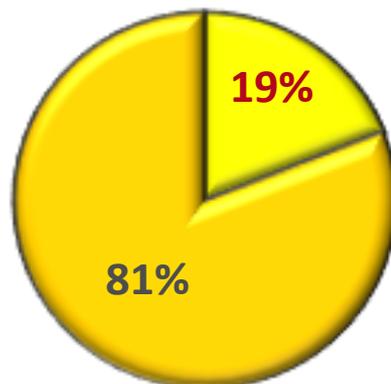
Russie

IV. Accélérer le développement en Asie et pays émergents

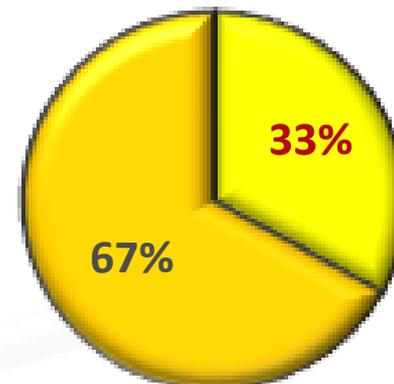
Une part importante du Chiffre d'affaires et des Actifs du Groupe, notamment dans les pôles Matériaux Innovants et PPC

Total Groupe

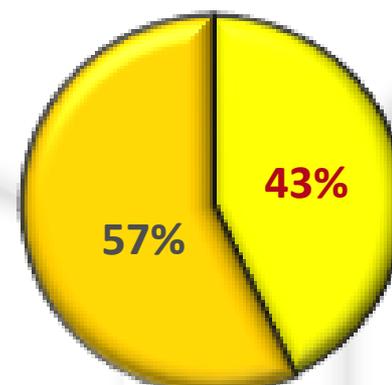
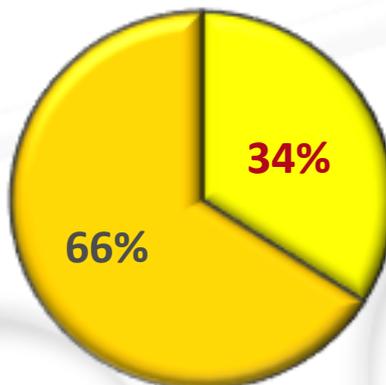
Chiffre
d'affaires



Actifs
industriels



M.I. + PPC



2012

 Pays développés

 Pays à forte croissance

IV. Accélérer le développement en Asie et pays émergents

Une part croissante des Actifs du Groupe

Répartition des actifs industriels du Groupe

2010

Am. Nord

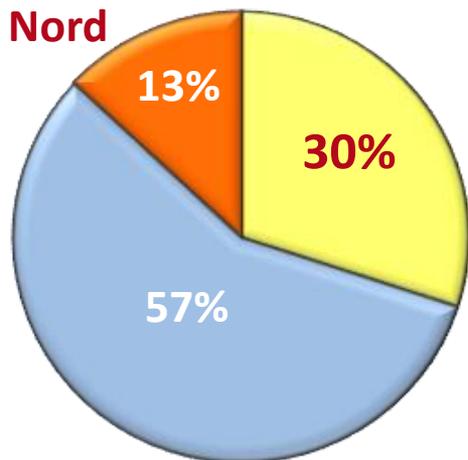
13%

30%

Pays à forte croissance

57%

Europe occ.



2012

Am. Nord

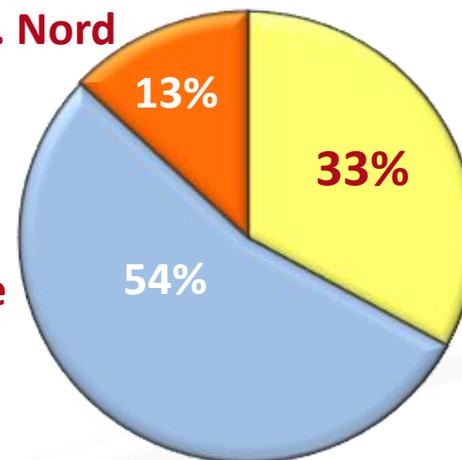
13%

33%

Pays à forte croissance

54%

Europe occ.



Répartition des actifs industriels des pôles Matériaux Innovants et PPC

2010

Am. Nord

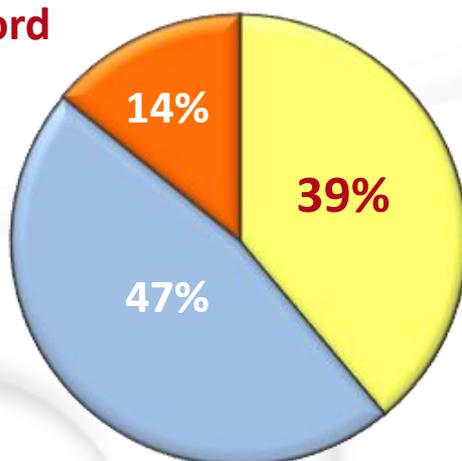
14%

39%

Pays à forte croissance

47%

Europe occ.



2012

Am. Nord

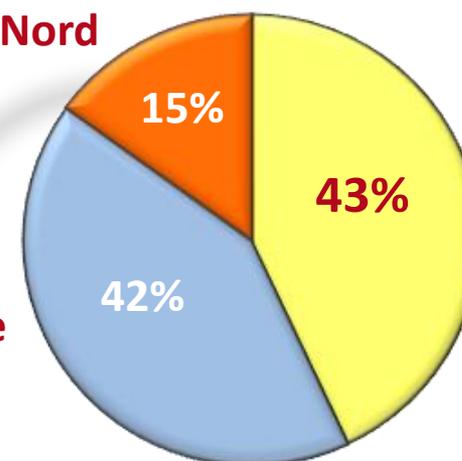
15%

43%

Pays à forte croissance

42%

Europe occ.



IV. Accélérer le développement en Asie et pays émergents

Priorités

Vitrage :

- ➔ Consolidation de notre **leadership** en **Inde** et en **Amérique latine**
- ➔ **Montée en gamme** dans l'ensemble des pays émergents

MHP :

- ➔ Forts **développements** en Asie émergente (**Chine** et **Inde**)
- ➔ Accompagnement des **clients industriels**

PPC :

- ➔ Développements de nos positions en **Russie**, **Asie du Sud-Est** et **Moyen-Orient**
- ➔ Consolidation de notre **leadership** au **Brésil** et en **Amérique centrale**



4. Perspectives 2013



Perspectives économiques pour 2013

Sur le plan de la conjoncture

➔ En Europe de l'Ouest :

- Poursuite du **ralentissement dans l'industrie**, notamment dans l'automobile
- Persistance de très **fortes incertitudes dans la construction**, avec de **grandes disparités d'un pays à l'autre**
- **Soutien de la rénovation**, notamment thermique

➔ En Amérique du Nord :

- Poursuite de la **reprise progressive dans la construction résidentielle**
- **Maintien**, à un bon niveau, **de la production industrielle**

➔ En Asie et en pays émergents :

- Maintien d'une **croissance modérée au Brésil et en Chine**
- **Ralentissement en Inde**
- **Stabilisation en Europe de l'Est**

**Un second semestre supérieur au premier,
en Amérique du Nord et pays émergents**

Perspectives pour les métiers du Groupe

➔ **Matériaux Innovants :**

- Vitrage : amélioration progressive de l'activité et de la rentabilité
- MHP : maintien d'un bon niveau d'activité et de marge d'exploitation, quoiqu'en léger recul par rapport à 2012

➔ **Produits pour la Construction :**

- Bonne dynamique en Amérique (du Nord et du Sud)
- Faible visibilité en Europe (de l'Ouest et de l'Est), mais soutien du marché de l'efficacité énergétique
- Situation toujours difficile en Asie (notamment dans la Canalisation)
- Amélioration du différentiel prix/coût, par rapport à 2012

➔ **Distribution Bâtiment :**

- Stabilisation globale du niveau d'activité, avec de fortes disparités d'un pays à l'autre
- Bonne résistance de la marge d'exploitation

➔ **Conditionnement (Verallia) :**

- Maintien d'une croissance interne modérée et d'un bon niveau de rentabilité

Priorités d'actions pour 2013 : adaptation rapide à l'évolution de nos marchés, et poursuite du développement des axes stratégiques du Groupe

- **Priorité aux prix de vente**, avec l'objectif de répercuter la hausse des coûts des matières premières et de l'énergie
- **Renforcement du programme d'économies de coûts : 1 100 M€ en cumul** (par rapport à la base de coûts de 2011)
- **Grande discipline en matière de gestion de trésorerie et de solidité financière** : contrôle des investissements, réduction de l'endettement net et amélioration du ratio dette nette / EBITDA
- Poursuite du **développement ciblé et sélectif des axes stratégiques** :
 - Efficacité énergétique
 - Asie et pays émergents
 - Consolidation dans les pôles PPC et Distribution Bâtiment
- Maintien de **l'effort de R&D**

Perspectives 2013 pour l'ensemble du Groupe

- ➔ Un **redressement** du **Résultat d'Exploitation** au 2nd semestre, après un point bas atteint entre mi-2012 et mi-2013
- ➔ Un **autofinancement libre élevé** grâce, notamment, à la **réduction de 200 M€** de ses **investissements industriels**
- ➔ Une **structure financière renforcée** par la cession de Verallia North America

Dividende 2012

Proposition du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale du 6 juin 2013

- ➔ **1,24 euro par action**, stable par rapport à 2011
 - Rendement sur cours au 31/12/2012 : 3,8%
 - Taux de distribution sur BNPA courant : 58%

- ➔ Modalités de paiement : **en actions ou en espèces**, au choix de l'actionnaire

- ➔ **Calendrier :**
 - 6 juin 2013 : Assemblée Générale
 - 11 juin 2013 : date d'arrêté des positions (*record date*)
 - 12 juin 2013 : date de détachement
 - du 12 au 26 juin 2013 : période d'offre
 - 5 juillet 2013 : date de paiement

Conclusion : un Groupe solide

- ➔ Un portefeuille d'activités et un mix géographique **bien équilibrés**
- ➔ Des **positions de premier plan** dans tous les métiers
- ➔ Une **forte réactivité** avec un programme d'adaptation ciblé et rapidement mis en œuvre
- ➔ Une **structure financière renforcée** et une **discipline financière stricte**



Résultats 2012 et Perspectives

Paris, le 21 février 2013

