



Résultats 2019 et Perspectives

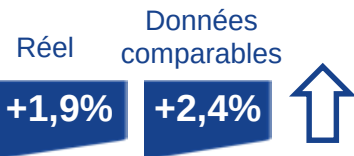
28 février 2020



- 
- 
1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019
 2. RÉSULTATS 2019
 3. POINT SUR LA STRATÉGIE
 4. PERSPECTIVES

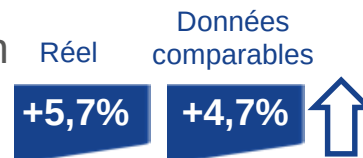
CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2019

Chiffre d'affaires
42,6 Mds€



Résultat d'exploitation
3 390 M€

Marge de 8,0%, +30 pb



Résultat net courant
1 915 M€

Soit un BNPA de 3,53€, +11,0%



EBITDA
4 870 M€



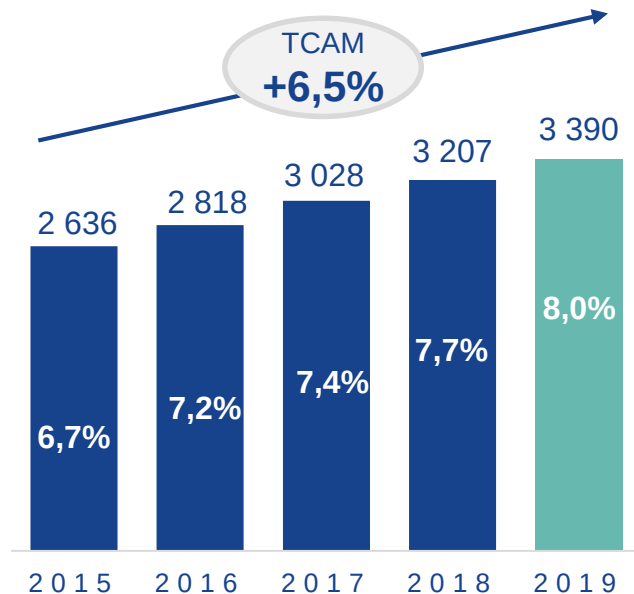
Dette nette
10 491 M€



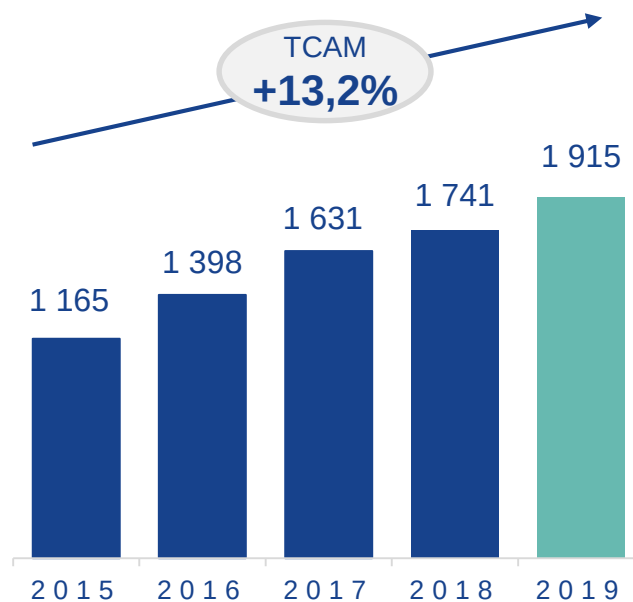
Variations 2019 vs 2018 retraité IFRS 16

2019 : UNE NOUVELLE ANNÉE DE PROGRÈS

Résultat d'exploitation (M€)



Résultat net courant (M€)



BNPA courant

TCAM
+14%

2018 et 2019 après IFRS 16

FAITS MARQUANTS

- » Croissance interne de +2,4% avec une **augmentation des prix de +1,8%**
- » Nouvelle progression à structure et taux de change comparables du résultat d'exploitation de +4,7%. Gain de 30 pb sur la marge d'exploitation à 8,0%
- » « *Transform & Grow* » en avance sur les objectifs :
 - » Déploiement réussi de la nouvelle organisation
 - » **120 M€ d'économies de coûts** (au lieu de >80 M€ annoncés fin juillet 2019)
 - » ~3,3 Mds€ de chiffre d'affaires cédés
 - » **261 M€ d'acquisitions en 2019** et clôture de l'acquisition de **Continental Building Products** le 3 février 2020
- » **+50% de cash flow libre**, avec un **taux de conversion** du cash flow libre **en forte amélioration à 44%**, contre 31% en 2018 : nette amélioration du besoin en fonds de roulement et recul des charges hors exploitation
- » **+10,0% de résultat net courant et +11,0% de BNPA courant**



1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019

2. **RÉSULTATS 2019**

1. **GROUPE**

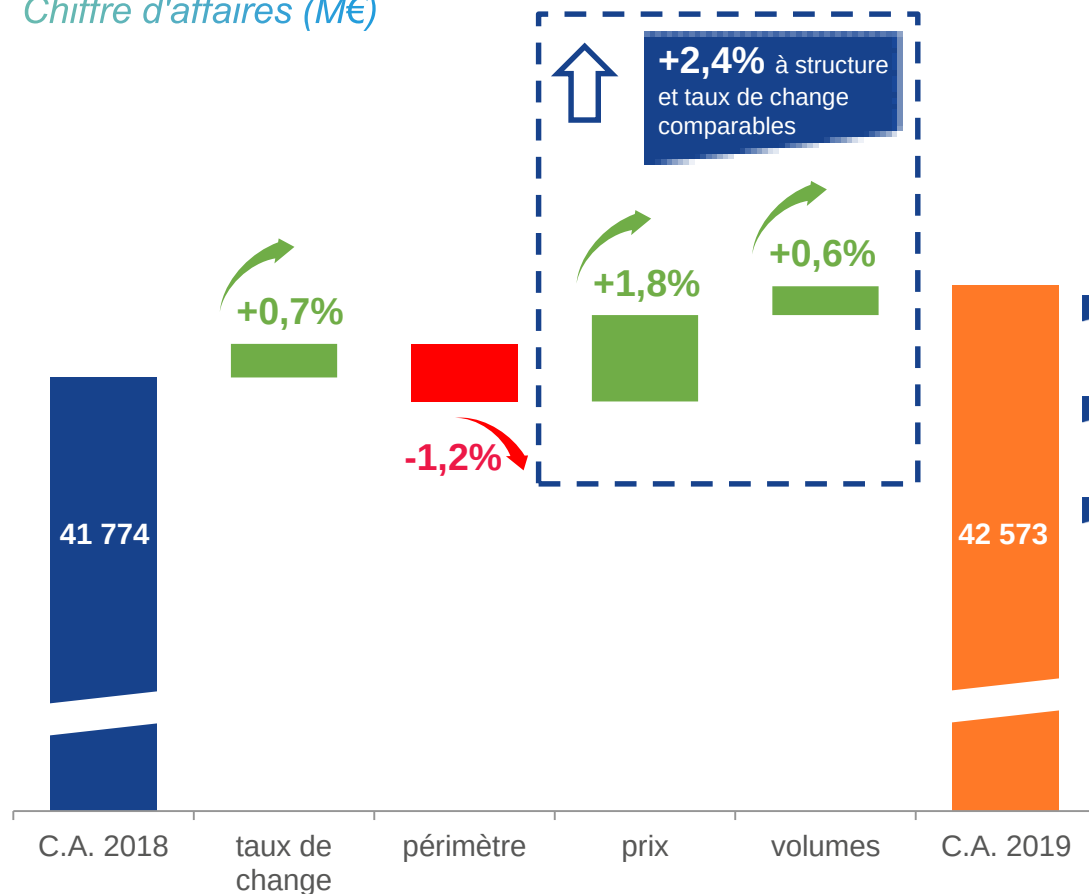
2. SEGMENTS

3. POINT SUR LA STRATÉGIE

4. PERSPECTIVES

2019 : CROISSANCE INTERNE +2,4%

Chiffre d'affaires (M€)

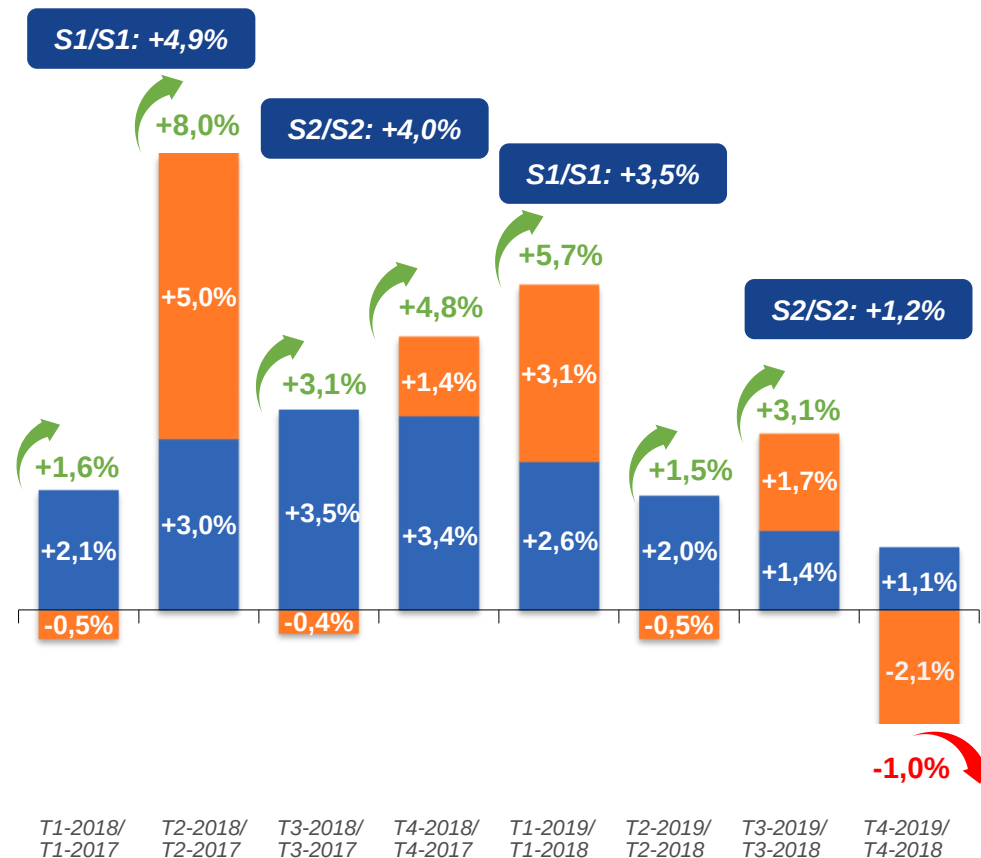


Groupe +1,9%
en réel

- **Taux de change** : appréciation du **dollar américain** principalement
- **Périmètre** : accélération des **cessions** dans le cadre de « **Transform & Grow** »
- **Croissance interne de +2,4%** tirée par les prix dans un environnement de marché moins favorable

PRIX +1,8% ET VOLUMES +0,6%

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



Prix



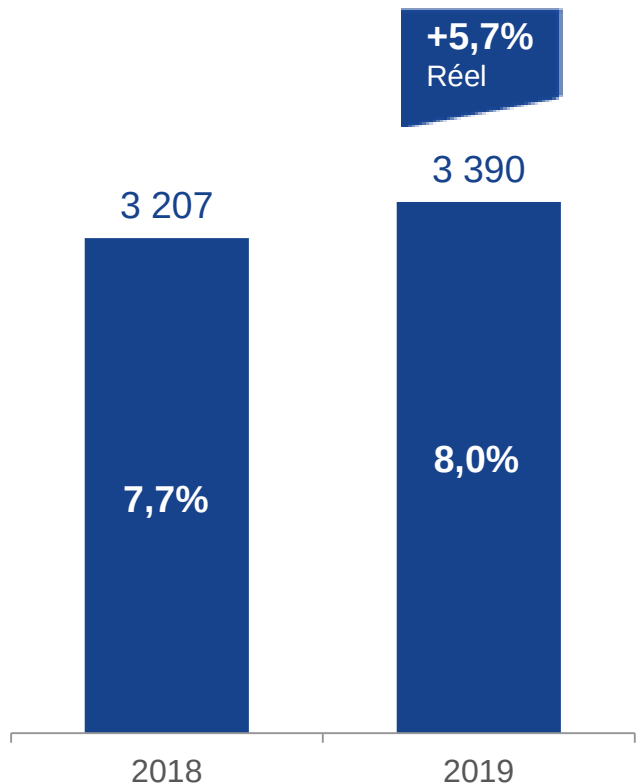
Volumes



- **Bonne tenue des prix** dans un contexte légèrement moins inflationniste
- **Effet volumes** en particulier impacté par un effet jours ouvrés négatif au T4 en Europe

RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN HAUSSE DE +4,7% à données comparables

(Résultat d'exploitation en M€ et en % du C.A.)



- +30 pb d'amélioration de la marge d'exploitation
- 120 M€ d'économies de coûts « *Transform & Grow* » dans le résultat d'exploitation
- Écart prix/coûts légèrement positif : inflation des coûts des facteurs <450 M€ en 2019
- 310 M€ d'économies de coûts générées par le programme d'**excellence opérationnelle** visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie

PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET DE L'EBITDA

M€	2018	2019	2019/ 2018
Résultat d'exploitation	3 207	3 390	+5,7%
Charges hors exploitation hors Sika	-462	-421	
Produit exceptionnel Sika	180		
Résultat sur cession d'actifs	-1	-13	
Dépréciations d'actifs et autres	-2 073	-403	
Résultat opérationnel	851	2 553	+200%

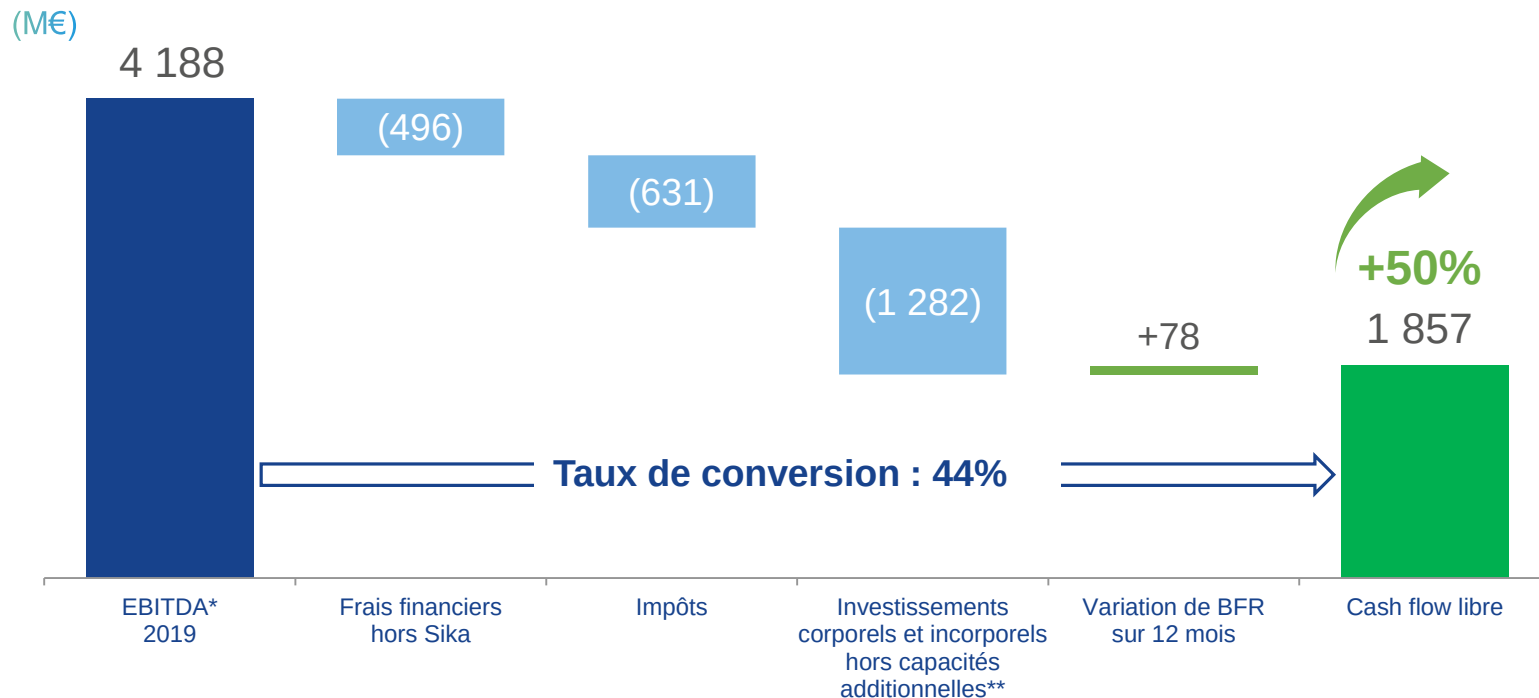
Résultat d'exploitation	3 207	3 390	+5,7%
Amortissements d'exploitation	1 904	1 901	
Charges hors exploitation hors Sika	-462	-421	
EBITDA	4 649	4 870	+4,8%

RÉSULTAT NET COURANT +10,0%, BNPA COURANT +11,0%

M€	2018	2019	2019/ 2018
Résultat opérationnel	851	2 553	+200%
Résultat financier	115	-468	
- dont Sika	601	28	
- dont frais financiers	-486	-496	
Coût moyen de la dette brute	2,3%	1,8%	
Impôt	-492	-631	
Taux d'impôt sur résultat net courant	24%	25%	
Résultat net part du Groupe	397	1 406	
Résultat net courant	1 741	1 915	+10,0%
BNPA courant (en euros)*	3,18	3,53	+11,0%

* BNPA courant : calculé sur le nombre moyen pondéré de titres en circulation

CASH FLOW LIBRE EN FORTE PROGRESSION : +50%



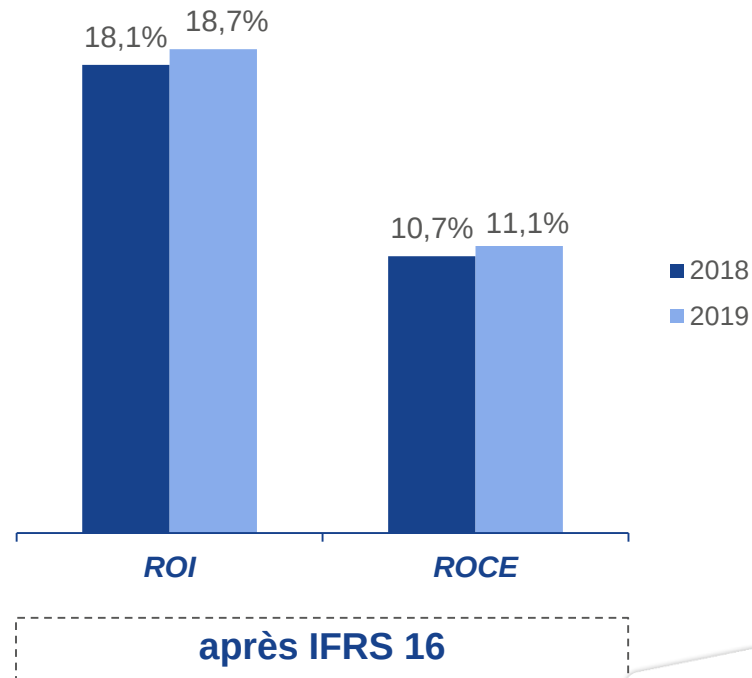
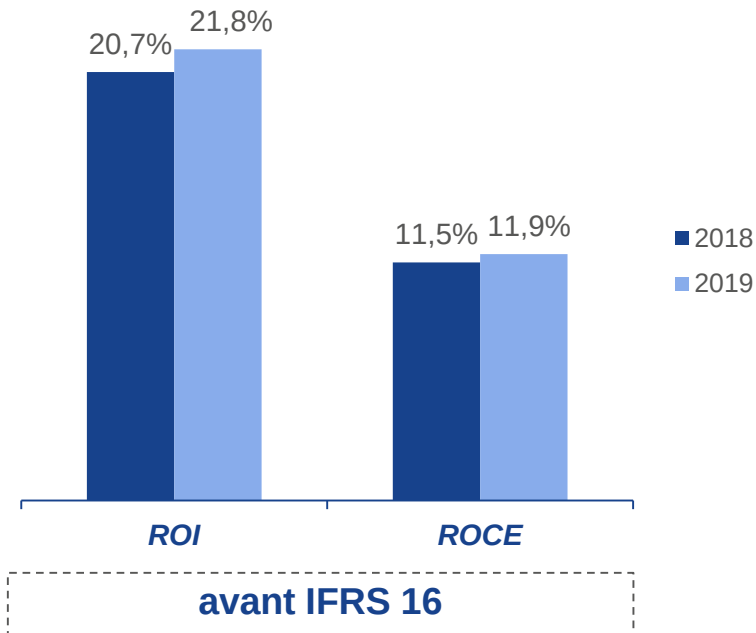
2018 : 3 929 M€ Taux de conversion : 31% 1 236 M€

* EBITDA hors amortissements des droits d'usage : 4 870 M€ - 682 M€ = 4 188 M€ (versus 3 929 M€ en 2018)

12 / ** Investissements corporels et incorporels = 1 818 M€, dont 536 M€ pour des **capacités additionnelles liées à la croissance interne**

ROI et ROCE en progression

(avant impôts)

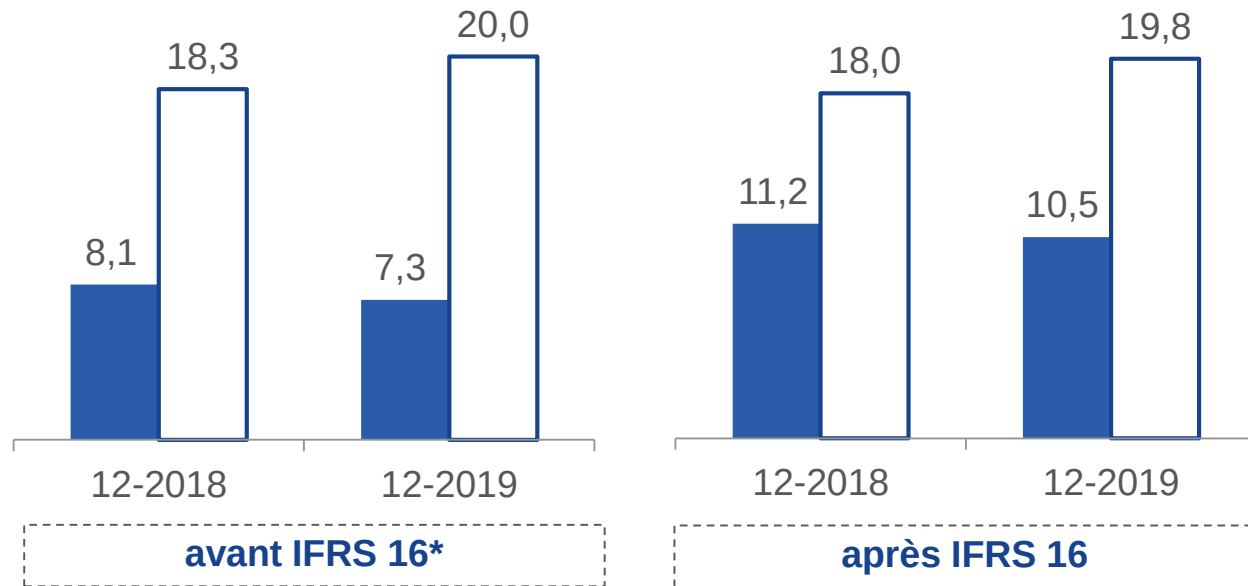


BAISSE DE L'ENDETTEMENT NET

(Mds€)

■ Endettement net
□ Fonds propres

Rating : BBB/Baa2



Dette nette / Fonds propres	44%	36%		62%	53%
Dette nette / EBITDA	2,1	1,8		2,4	2,2

* avant IFRS 16 : 12-2019 estimé



1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019

- 2. RÉSULTATS 2019**

1. GROUPE

- 2. SEGMENTS**

3. POINT SUR LA STRATÉGIE

4. PERSPECTIVES

NOUVEAUX SEGMENTS DE REPORTING ALIGNÉS SUR LA NOUVELLE ORGANISATION : ORIENTÉE VERS LES CLIENTS, LÉGÈRE ET AGILE

Solutions de Haute Performance

Europe du Nord

Europe du Sud -
MO & Afrique

Amériques

Asie-Pacifique

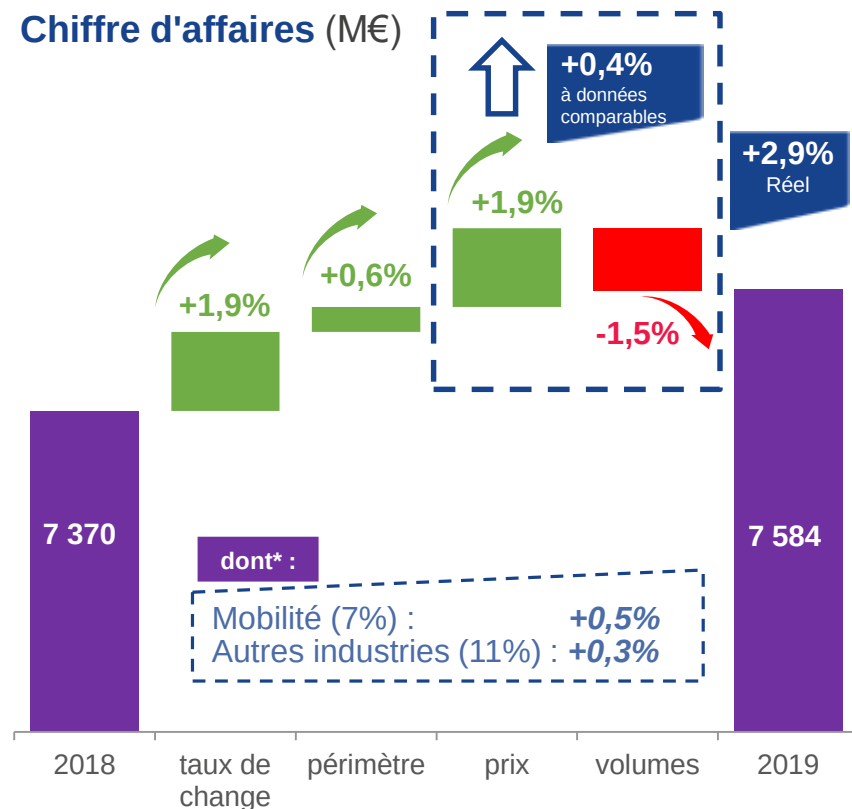


SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE
ORGANISÉES PAR MARCHÉ POUR LES
CLIENTS MONDIAUX

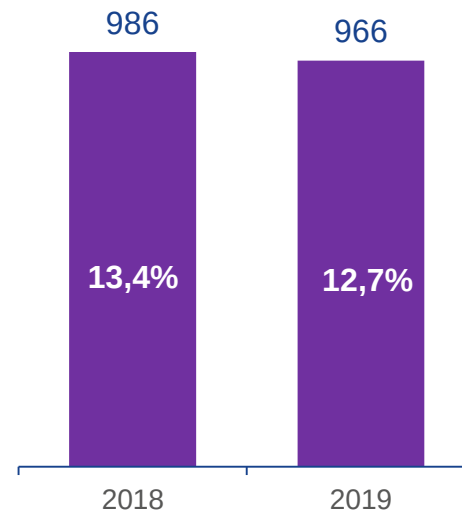
ORGANISATION RÉGIONALE PAR PAYS POUR LES MARCHÉS DE LA CONSTRUCTION, LOCAUX

SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE : des résultats solides et en surperformance vs peers dans un contexte de marché difficile

Chiffre d'affaires (M€)

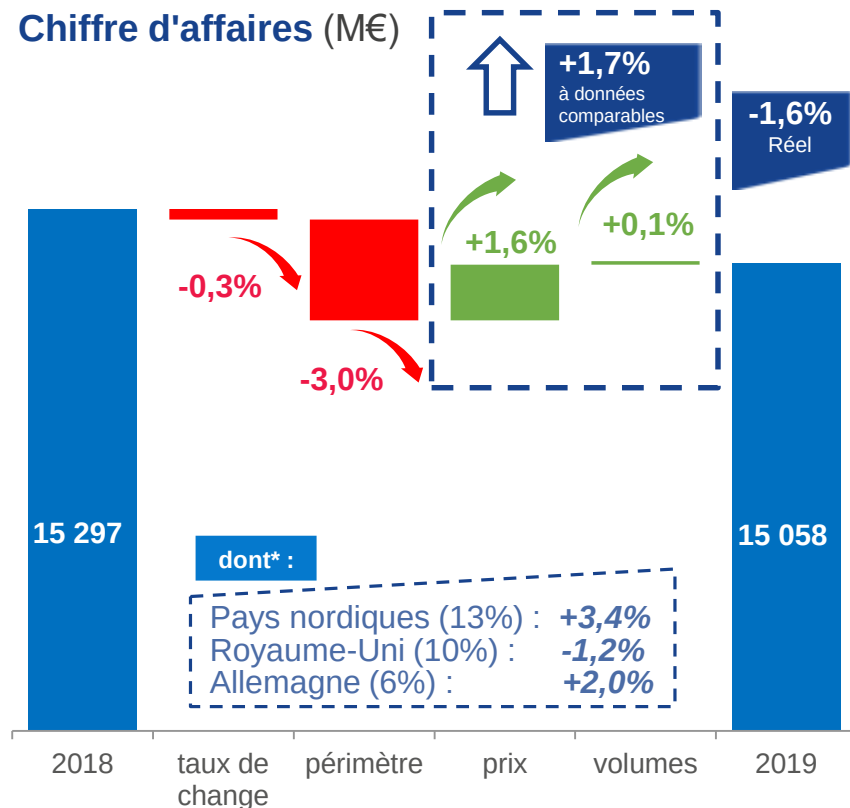


Résultat d'exploitation (M€)
et marge (%)

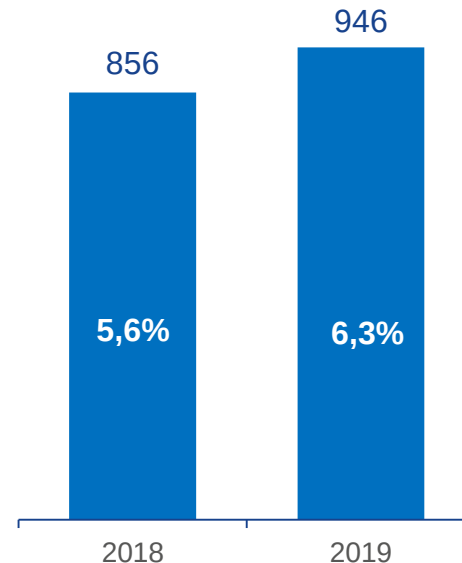


EUROPE DU NORD : forte progression de la marge

Chiffre d'affaires (M€)

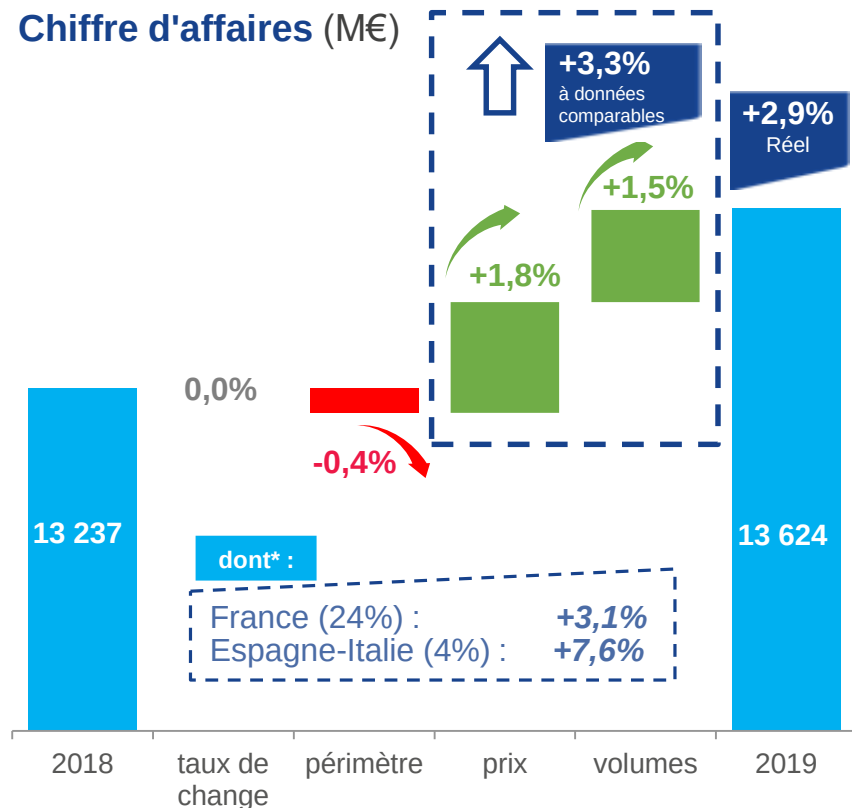


Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)

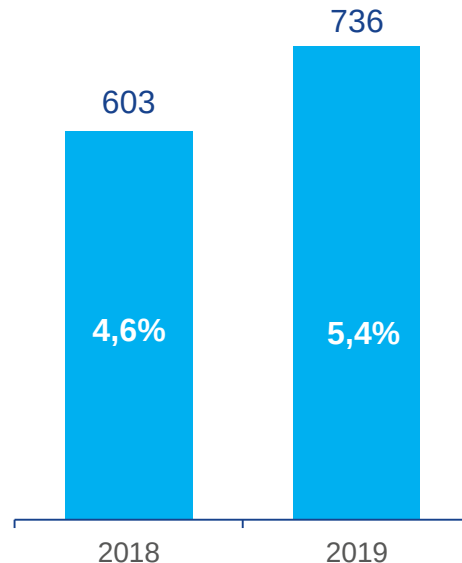


EUROPE DU SUD - MO & AFRIQUE : bonne croissance des ventes et forte progression de la marge

Chiffre d'affaires (M€)

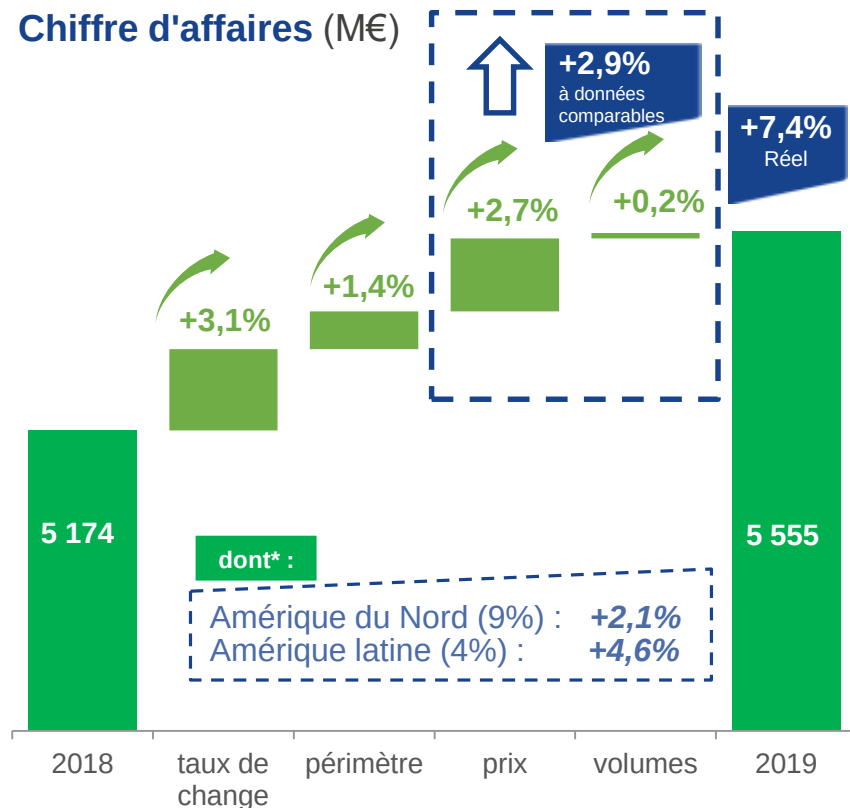


Résultat d'exploitation (M€)
et marge (%)

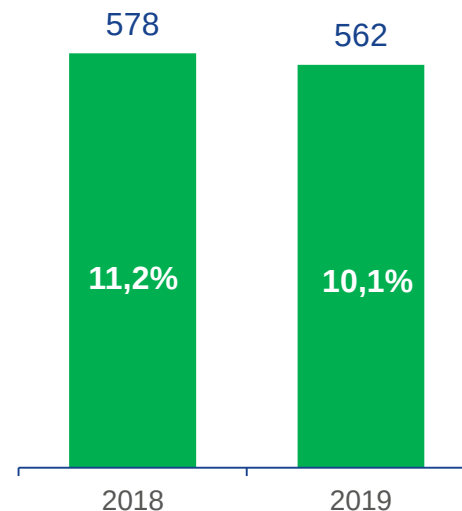


AMÉRIQUES : des résultats solides aux États-Unis, un environnement plus difficile au Canada et en Amérique latine

Chiffre d'affaires (M€)

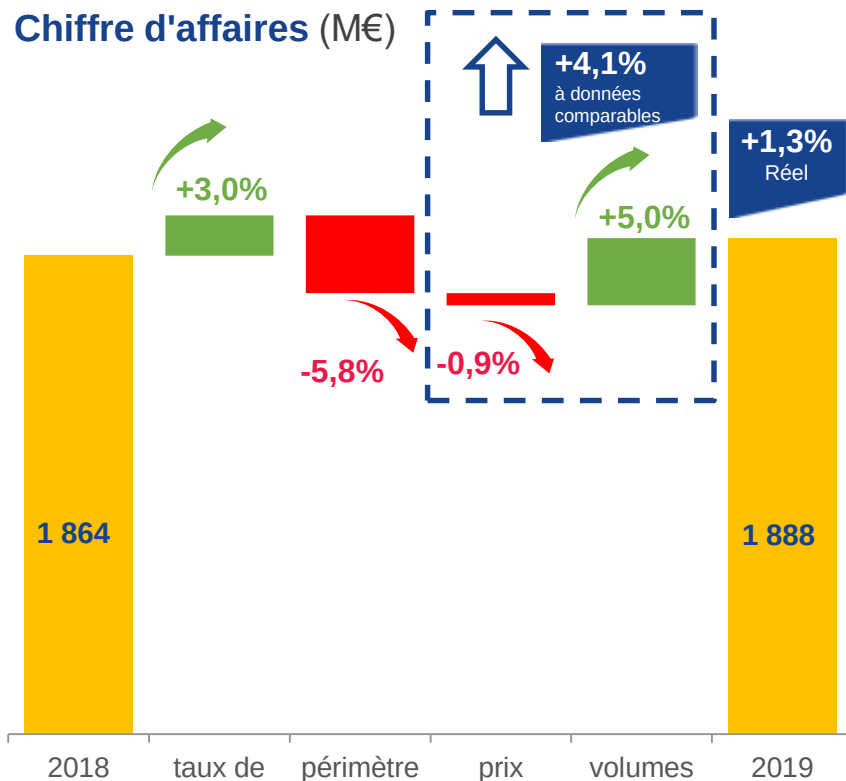


Résultat d'exploitation (M€)
et marge (%)

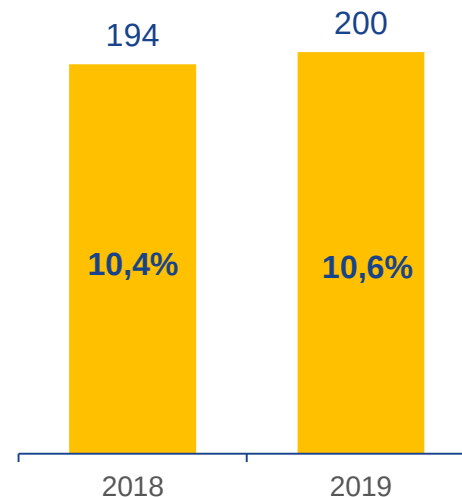


ASIE-PACIFIQUE : progression des ventes et de la marge

Chiffre d'affaires (M€)



Résultat d'exploitation (M€)
et marge (%)



- 
- 
1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019
 2. RÉSULTATS 2019
 3. **POINT SUR LA STRATÉGIE**
 4. PERSPECTIVES

POINT SUR LA STRATÉGIE

En avance sur notre plan de transformation

TRANSFORM
& GROW



Un profil renforcé de croissance rentable

POINT SUR LA STRATÉGIE

En avance sur notre plan de transformation

TRANSFORM
& GROW



Un profil renforcé de croissance rentable



REND SAINT-GOBAIN PLUS FORT

**Une organisation
orientée vers le
client,
légère et agile**

**Une gestion du
portefeuille
dynamique et
créatrice de
valeur**

UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ET DE L'ENGAGEMENT

RESPONSABILITÉ

- Nouveaux critères de rémunération pour les Directeurs Généraux de pays / marchés
 - 100% du bonus aligné sur la performance du pays / marché (le double vs précédemment)
 - Critères : cash flow, retour sur investissement, résultat d'exploitation
- Une chaîne hiérarchique unique et des processus internes simplifiés
- Insuffler la culture *“Confiance, Responsabilité, Collaboration”* à tous les niveaux

ENGAGEMENT



Novembre 2019 - résultats du sondage collaborateurs

* % des participants “entièrement d'accord” avec les 4 questions posées sur l'engagement

DES SOLUTIONS COMPLÈTES POUR LES MARCHÉS LOCAUX DE LA CONSTRUCTION

SYSTÈMES MULTI-PRODUITS



Solutions de préfabrication au
Benelux, pays nordiques et
Royaume-Uni

SYNERGIES SUR LES FORCES DE VENTE



Activité Façade
au Brésil

NOUVEAUX MARCHÉS



Home & Hospitality
en Inde

EXCELLENCE DU SERVICE CLIENT



Supply chain et service client
conjointes à la fois en Espagne
et en Italie

Croissance au-delà du marché

Synergies de productivité et de croissance
déployées dans chaque pays

LA FORCE DE NOTRE TAILLE MONDIALE AU SERVICE DE NOS CLIENTS INDUSTRIELS GLOBAUX

APPROCHE CLIENT MONDIALE



Croissance dans le véhicule électrique, approfondissement de la relation client, extension des gammes de produits

DÉPLOIEMENT MONDIAL DE NOTRE INNOVATION



Croissance des Sciences de la vie aux États-Unis, en Europe, en Inde et en Chine

R&D TRANSVERSALE



Intégration de la laine de verre dans l'ITE* en Suisse grâce à l'innovation Adfors

Derwent
Top 100
Global
Innovator
2020

Clarivate
Analytics

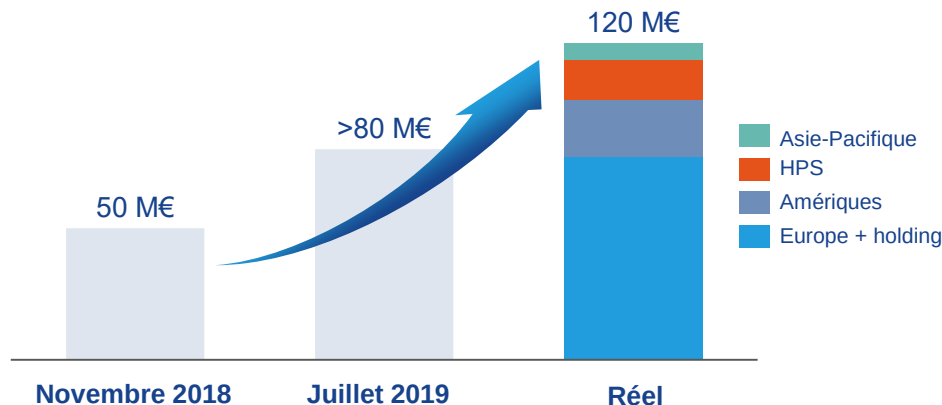
Croissance au-delà du marché

Une surperformance par rapport à nos concurrents dans nos marchés mondiaux

DES ÉCONOMIES RÉALISÉES PLUS RAPIDEMENT

120 M€ D'ÉCONOMIES RÉALISÉES EN 2019

OBJECTIF SÉCURISÉ : 250 M€ D'ICI 2021



- ~80 pb d'amélioration de marge d'exploitation en Europe en 2019 aidée par T&G
- 80 M€ d'économies additionnelles en 2020



57% des économies

Simplification des organisations



25% des économies

Allègement des structures centrales et fonctions support



18% des économies

Synergies et optimisation au sein des pays et des marchés



REND SAINT-GOBAIN PLUS FORT

Une organisation
orientée vers le
client,
légère et agile

Une gestion du
portefeuille
dynamique et
créatrice de
valeur

CESSIONS : EXÉCUTION RAPIDE ET EFFICACE

CRITÈRES DE CESSION



Performance actuelle et projections
(en particulier Cash Flow, ROI, résultat d'exploitation, perspectives de croissance)



Contribution à la création de valeur et aux synergies de Saint-Gobain



Timing et conditions de marché

CHIFFRES CLÉS



~3,3 Mds€ de C.A. cédés

~10x

VE/EBITDA

~15x

VE/RE

>1 Md€

de désinvestissements
cumulés

>40 pb

d'amélioration
de marge de RE
en année pleine

La revue du portefeuille se poursuit par pays / marché et conduira à de nouvelles cessions ciblées

DES ACQUISITIONS CRÉATRICES DE VALEUR

CRITÈRES D'ACQUISITION

Nouvelles géographies



Niches technologiques



Excellence locale



CHIFFRES-CLÉS 2019

Nombre de transactions et valeur :

18

261 M€

Données financières agrégées :

189 M€
C.A.

36 M€
EBITDA

ROCE > WACC en année 3

Une allocation du capital disciplinée
permettant de renforcer notre profil de croissance rentable

ACQUISITION DE CONTINENTAL BUILDING PRODUCTS : CLOSING EFFECTUÉ, INTÉGRATION RAPIDE, SYNERGIES CONFIRMÉES



505 M\$
C.A. 2019



25%
marge d'EBITDA
2019



95%
du C.A. aux Etats-Unis,
5% au Canada



6 usines
dont 5 en propriété,
1 en joint-venture



CONTINENTAL™
BUILDING PRODUCTS

RENFORCEMENT DE NOTRE LEADERSHIP

Une équipe de direction et une nouvelle organisation en place dès le *closing*

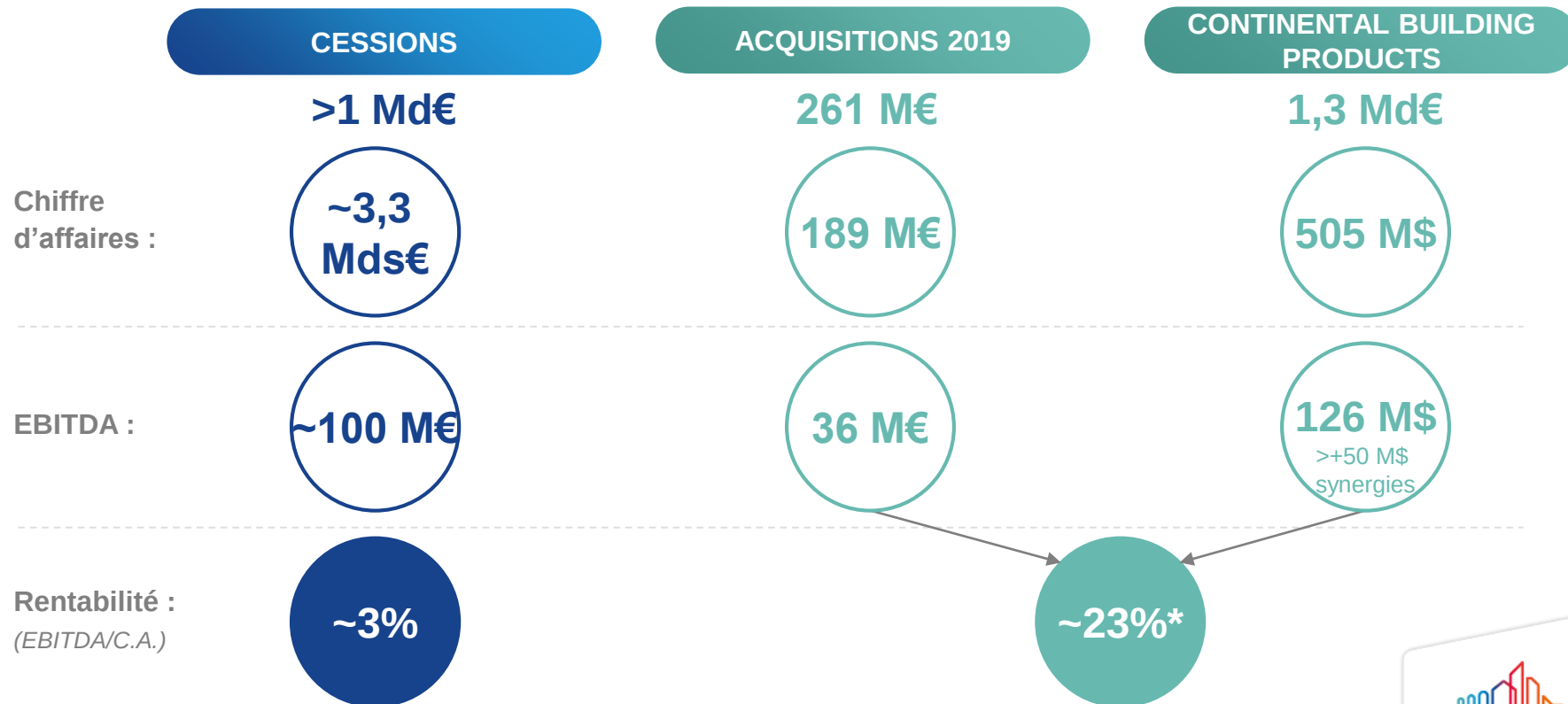
- Plans d'actions prioritaires déjà en cours d'exécution

Confiants sur les synergies de coûts

- **>10 M\$ en 2020, en avance sur les prévisions initiales**
 - Logistique : 45%
 - Frais généraux et administratifs : 40%
 - Opérations : 15%
- **>50 M\$ en 2022**

ROCE > WACC en Année 3

LA ROTATION DU PORTEFEUILLE AMÉLIORE LA RENTABILITÉ DU GROUPE



* hors >+50 M\$ de synergies en 2022

POINT SUR LA STRATÉGIE

En avance sur notre plan de Transformation



Un profil de croissance rentable renforcé

PROPOSITION DE VALEUR SAINT-GOBAIN : UN POSITIONNEMENT UNIQUE TOURNÉ VERS LA CROISSANCE RENTABLE



Saint-Gobain offre les meilleures solutions pour garantir :

DURABILITÉ

PRODUCTIVITÉ

CONFORT

SURPERFORMER GRÂCE À DES SOLUTIONS DURABLES INNOVANTES

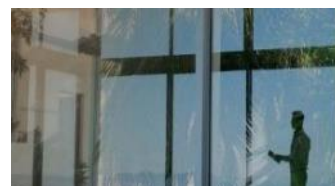
SOLUTIONS DE POINTE POUR LA DURABILITÉ



Verre Eclaz :
+20% efficacité énergétique



Système de cloison Placo :
-50% d'émissions équivalent-CO₂



Façade légère :
-50% d'émissions équivalent-CO₂

~60%

de notre portefeuille
contribue
directement ou
indirectement à la
réduction des
émissions de CO₂

POSITIONNEMENT SUR DES MARCHÉS EN FORTE CROISSANCE



Isover pour l'isolation de masse
avec solutions en laine à souffler



Distribution de produits pour la
ventilation et la qualité de l'air



Sekurit : design & efficacité
thermique/acoustique optimisés

Saint-Gobain surperforme ses marchés en offrant des systèmes et des produits innovants, ciblant des segments en croissance

ÊTRE UN PIONNIER DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

ENGAGEMENTS SAINT-GOBAIN

Réduction des émissions de CO₂ :

-20%

entre 2010 et 2025*



RÉALISATIONS 2019

Réduction des émissions de CO₂ :

-14,5%

depuis 2010*



-2,8% en 2019 par rapport à 2018

« Nous prenons aujourd'hui l'engagement d'atteindre **la neutralité carbone** d'ici 2050. Par là-même, nous fixons un cap et un horizon de long terme qui devra guider l'ensemble de nos décisions stratégiques. »

Engagement pris lors de la signature du Pacte Mondial de l'ONU en septembre 2019

SE DIFFÉRENCIER À TRAVERS LA PRODUCTIVITÉ ET L'INNOVATION

PRODUCTIVITÉ POUR NOS CLIENTS ET ÉQUIPES



➤ **Matériaux pré-coupés**
fournis en kit sur-
mesure



➤ **Utilisation de**
données clients
dans la Distribution



➤ **« Product as a
service »**

FEUILLE DE ROUTE DIGITALE PORTANT SES FRUITS



**Expérience
client**

- **86%** des ventes pertinentes couvertes par le *Product Information Management* (PIM) digital



**Croissance
des ventes**

- **Pricing digital** dans la Distribution
- Efficacité commerciale
- **+16%** vs 2018 sur les **ventes digitales** dans la Distribution (France & pays nordiques)



**Excellence
opérationnelle**

- **Industrie 4.0** : **>3 400 robots**, Centres de distribution logistiques robotisés

**Saint-Gobain surperforme en accélérant dans le digital et
l'excellence opérationnelle**

LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS & SOLUTIONS INNOVANTS EN 2019



82 produits Saint-Gobain présents dans le nouveau siège et couverts par le BIM

Thermique

Visuel

Acoustique

Qualité de l'air

Solutions pour la durabilité

Solutions de productivité

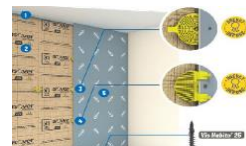
Solutions pour le confort



Plateforme de support pour la rénovation



Système Glasroc® de façade



Solution de cloison Optimax® productive, installation rapide (-20%)



Tube à usage unique 2x plus performant



Smart glass : Harmony SAGE® GLASS



Amplisky par Sekurit® toit convertible



- 
- 
- 
1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019
 2. RÉSULTATS 2019
 3. POINT SUR LA STRATÉGIE
 4. **PERSPECTIVES**

RETOUR À L'ACTIONNAIRE

DIVIDENDE 2019 *(Proposition du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale du 4 juin 2020)*

1,38 EURO PAR ACTION *(vs 1,33 pour le dividende 2018)*

- » Rendement sur cours au 31/12/2019 : **3,8%**
- » Taux de distribution sur le Résultat Net courant : **39%**

MODALITÉS DE PAIEMENT

- » **En espèces**

CALENDRIER

- » **4 juin 2020** : Assemblée Générale
- » **8 juin 2020** : date de détachement
- » **10 juin 2020** : date de paiement

277 M€ d'actions rachetées

- » Conformément aux objectifs du Groupe, 8,5 millions d'actions rachetées
- » Annulation de 8,2 millions d'actions
- » Baisse du nombre de titres en circulation à 542,1 millions à fin décembre 2019

Réduction supplémentaire du nombre d'actions dans le courant de l'année 2020

PERSPECTIVES 2020

Dans un contexte marqué par certaines incertitudes macroéconomiques, Saint-Gobain devrait continuer à bénéficier de son positionnement attractif sur les marchés de la rénovation et les solutions à forte valeur ajoutée. L'impact du coronavirus, qui affecte nos activités en Chine (lesquelles représentent environ 2% du chiffre d'affaires du Groupe), est aujourd'hui difficile à évaluer. Dans cet environnement de marché, Saint-Gobain anticipe les tendances suivantes pour les segments :

- **Solutions de Haute Performance** : poursuite d'un ralentissement des marchés industriels avec une base de comparaison plus aisée dans le secteur automobile
- **Europe du Nord** : évolution contrastée dans l'ensemble, avec une légère croissance attendue dans les pays nordiques et une situation plus incertaine au Royaume-Uni
- **Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique** : croissance attendue globalement dans la région. En France, marchés soutenus par une rénovation solide alors que la construction neuve devrait ralentir de façon modérée
- **Amériques** : croissance des marchés à la fois en Amérique du Nord et en Amérique latine
- **Asie-Pacifique** : poursuite de la croissance hors impact du coronavirus

PRIORITÉS D' ACTIONS 2020

- **Amélioration du profil de croissance rentable du Groupe** grâce à :
 - la **poursuite de l'optimisation du portefeuille** (cessions et acquisitions), intégration de Continental Building Products
 - la **stratégie de différenciation et d'innovation** pour améliorer la productivité de nos clients, développer des solutions durables et contribuer au confort de tous
- **Génération d'un cash flow libre en hausse et nouvelle amélioration de la marge d'exploitation** grâce à :
 - l'**attention permanente au spread prix-coûts** avec une très grande discipline en termes de prix
 - la **poursuite du programme d'économies de coûts** dans le cadre de « *Transform & Grow* » générant **80 millions d'euros supplémentaires en 2020** (soit 200 millions d'euros en cumul sur 2019-2020)
 - la **baisse des investissements corporels et incorporels** (industriels) à environ **1,6 milliard d'euros** après un pic d'investissement et grâce à une poursuite de l'optimisation des investissements de maintenance
 - la **poursuite du programme d'excellence opérationnelle** visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie : **~300 millions d'euros** d'économies supplémentaires en 2020 par rapport à la base de coûts de 2019 ; poursuite de la discipline sur les coûts de structure

En 2020, le Groupe vise une nouvelle progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables avec une incertitude sur l'impact du coronavirus



IMPORTANT DISCLAIMER – FORWARD-LOOKING INFORMATION

This presentation contains forward-looking statements with respect to Saint-Gobain's financial condition, results, business, strategy, plans and outlook. Forward-looking statements are generally identified by the use of the words "expect", "anticipate", "believe", "intend", "estimate", "plan" and similar expressions. Although Saint-Gobain believes that the expectations reflected in such forward-looking statements are based on reasonable assumptions as at the time of publishing this document, investors are cautioned that these statements are not guarantees of its future performance. Actual results may differ materially from the forward-looking statements as a result of a number of known and unknown risks, uncertainties and other factors, many of which are difficult to predict and are generally beyond the control of Saint-Gobain, including but not limited to the risks described in Saint-Gobain's registration document available on its website (www.saint-gobain.com). Accordingly, readers of this document are cautioned against relying on these forward-looking statements. These forward-looking statements are made as of the date of this document. Saint-Gobain disclaims any intention or obligation to complete, update or revise these forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise. This presentation does not constitute any offer to purchase or exchange, nor any solicitation of an offer to sell or exchange securities of Saint-Gobain. No representation or warranty, express or implied, is made by Saint-Gobain or its managers, corporate officers, employees, contractors, representatives or advisors as to the accuracy or completeness of the information or opinions contained in this presentation.

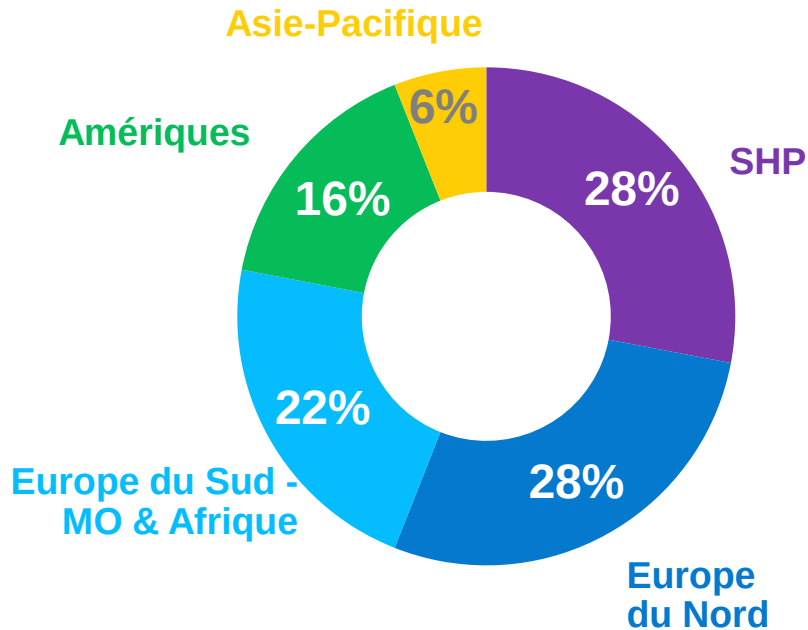




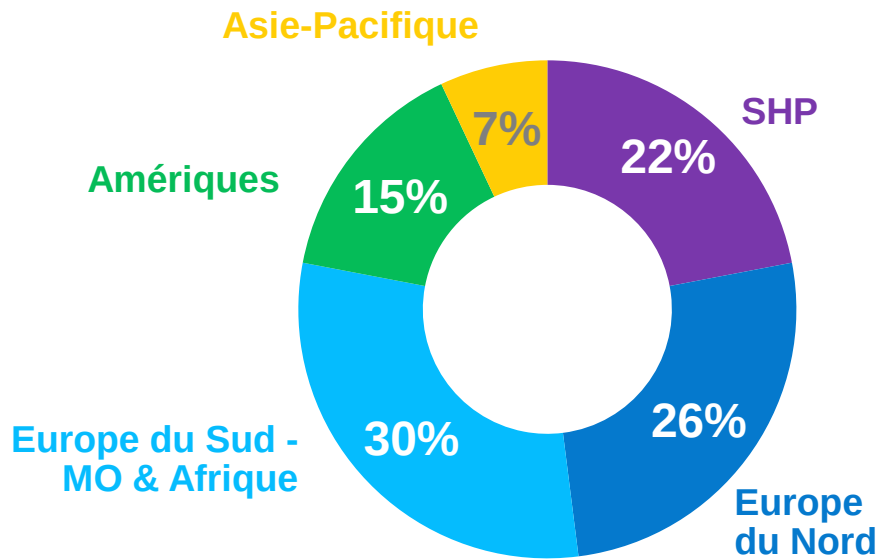
ANNEXES

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET ACTIFS INDUSTRIELS PAR SEGMENT

Répartition du résultat
d'exploitation 2019

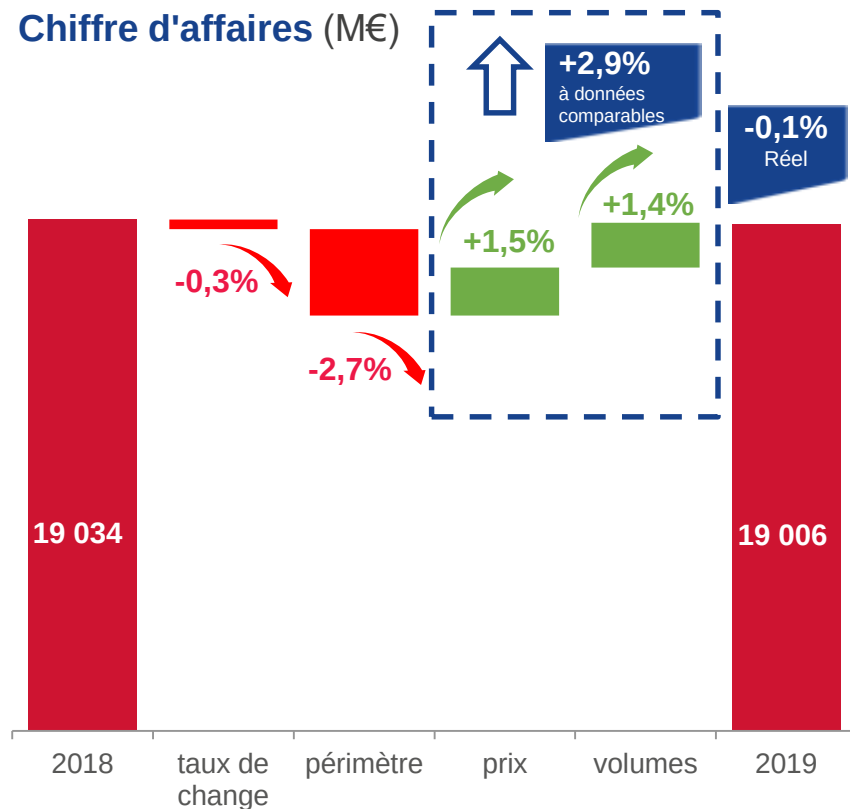


Répartition des actifs industriels
au 31/12/2019

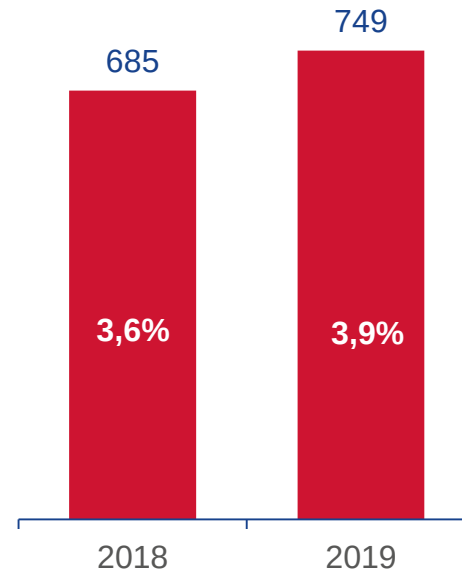


DISTRIBUTION BÂTIMENT EUROPE : nette progression de la marge

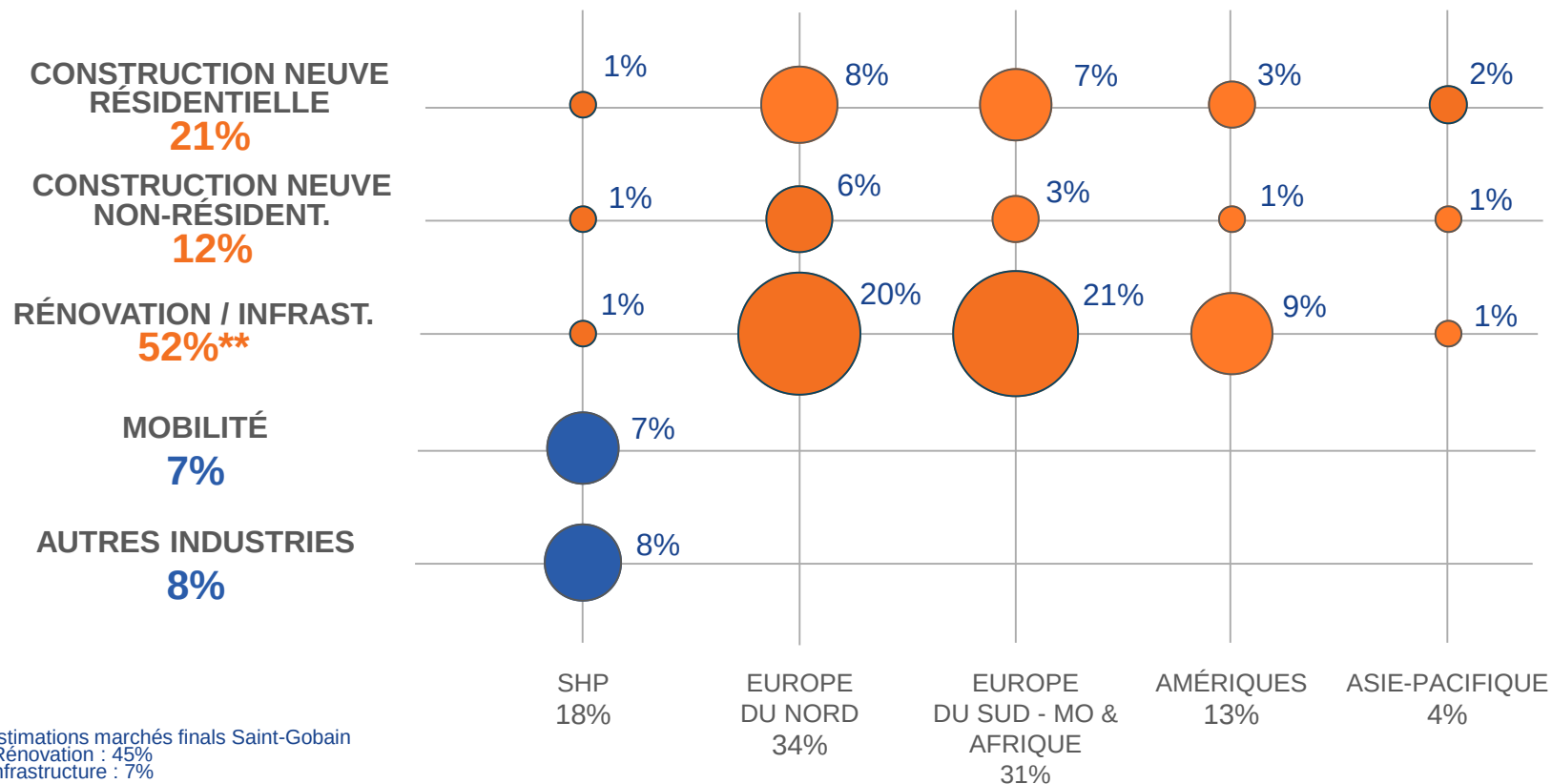
Chiffre d'affaires (M€)



Résultat d'exploitation (M€)
et marge (%)

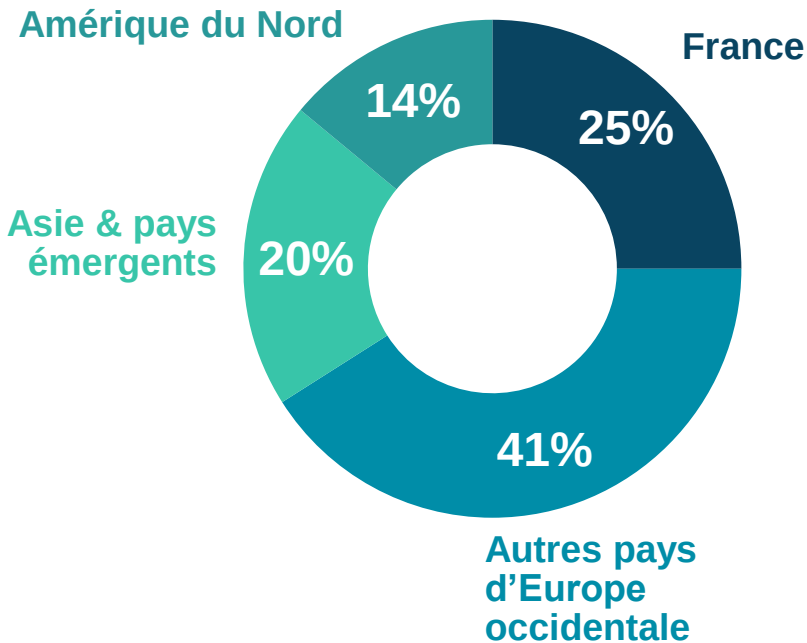


MARCHÉS FINALS*

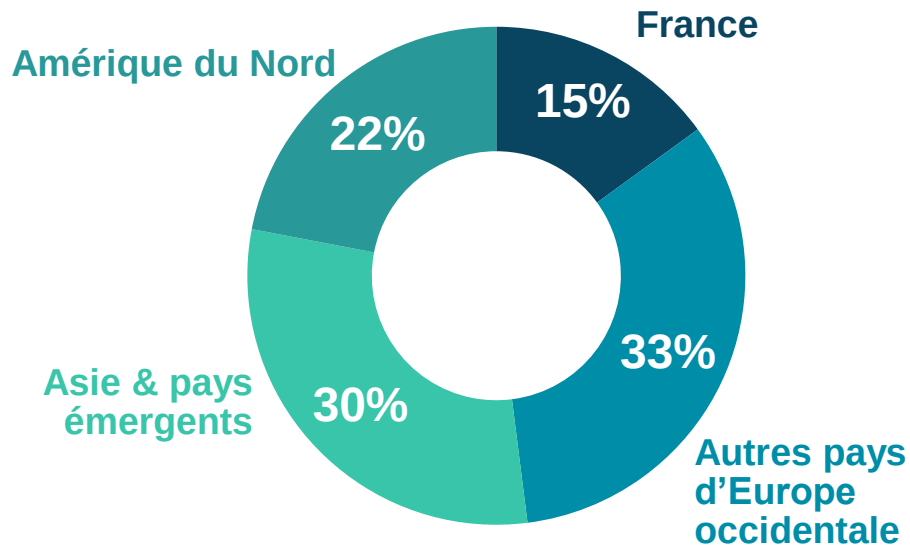


CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Répartition du C.A. 2019



Répartition du R.E. 2019



LITIGES LIÉS À L'AMIANTE AUX ÉTATS-UNIS

- Paiements : **~59 M\$** en 2019 (*contre 67 M\$ en 2018*)
- Dotation à la provision : 88 M€ en 2019 ;
provision totale au bilan : 576 M\$ 2019 (*contre 568 M\$ à fin 2018*)

	2017	2018	2019
Nouvelles plaintes	3 100	2 600	2 600
Litiges réglés	3 900	4 300	2 500
Stock	34 300	32 600	32 700

- Le **23 janvier 2020**, DBMP LLC - qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation - a déposé une **requête volontaire au titre du chapitre 11** de la loi américaine sur les faillites. Ceci a entraîné la **suspension de l'ensemble des contentieux de DBMP LLC relatifs à l'amiante et des frais y afférents**, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord de résolution qui doit être approuvé par l'ensemble des demandeurs et par le tribunal. A compter du 23 janvier 2020, DBMP LLC ne fait plus partie du périmètre de consolidation du Groupe (résultat d'exploitation, avec sa filiale, d'environ 12 M€ sur une base annuelle).