



Réunion Investisseurs 2013

Paris, 27 novembre 2013





La stratégie de Saint-Gobain Introduction

Pierre-André de Chalendar
Paris, 27 novembre 2013



Réunion Investisseurs - Programme

- 14h30 : Introduction
- 15h00 : Priorités par Pôle et par zone géographique
- 16h15 : Pause
- 16h30 : Conclusion
- 17h00 : Questions - Réponses

Introduction

- Une **vision** pour le développement de Saint-Gobain
- Retour sur ces dernières années : des **progrès continus** dans la mise en œuvre de notre **stratégie**
- Nos priorités clés pour les **cinq prochaines années**

Introduction

- Une **vision** pour le développement de Saint-Gobain
- Retour sur ces dernières années : des **progrès continus** dans la mise en œuvre de notre **stratégie**
- Nos priorités clés pour les **cinq prochaines années**

Une vision pour le développement de Saint-Gobain

➡ *Un leader mondial dans l'habitat et les matériaux de haute performance ...*

... qui dispose d'une présence globale, d'un portefeuille unique d'activités, d'une expertise technologique sans égal, et d'une forte culture de l'innovation...

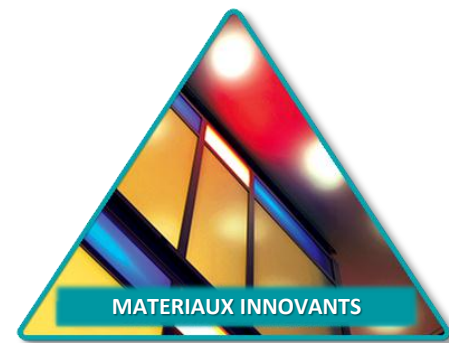
... offrant des solutions primordiales et à forte valeur ajoutée aux défis essentiels de notre temps, qui comprennent la croissance, l'énergie et l'environnement

➡ ***Saint-Gobain conçoit et fournit des solutions innovantes et de haute performance qui améliorent notre habitat et notre vie quotidienne***

Un *leadership* mondial reposant sur des positions stratégiques complémentaires dans les technologies des matériaux et de la construction



Contribution à la stratégie du Groupe : Matériaux Innovants



➡ Le **moteur de l'innovation** au sein du Groupe

- Large portefeuille de produits et de procédés dont la taille critique permet d'optimiser la R&D
- Importance du co-développement et des marchés de niche
- Positionnement très en amont sur des applications de pointe

➡ Accélérer la transition vers des **solutions à forte valeur ajoutée et en co-développement**

➡ Asseoir notre *leadership* technologique grâce à une exposition sur des **marchés finals diversifiés dans l'habitat et l'industrie**

➡ Rééquilibrer les activités du Vitrage vers les **Matériaux Haute Performance**

Contribution à la stratégie du Groupe : Produits pour la Construction



- ➡ Développer une **large gamme de solutions pour l'habitat** qui bénéficie d'une croissance **plus rapide que celle du PIB**
 - Economies d'énergie, confort dans les pays développés
 - Effets de substitution dans les économies émergentes
 - Concentration sur des solutions innovantes, élaborées localement, en s'inspirant de l'approche des Matériaux Haute Performance
- ➡ Tirer profit d'un portefeuille solide de **marques reconnues**
 - Faciliter la prescription de solutions, la mise en place de normes et de réglementations
 - Atout majeur pour le développement de solutions innovantes et des ventes en ligne
- ➡ Assurer au Groupe une **implantation géographique globale**, avec une large présence sur les marchés à forte croissance

Contribution à la stratégie du Groupe : Distribution Bâtiment



➡ Accélérer la **stratégie Habitat**

- Connaissance approfondie des marchés locaux et culture du client fermement établie
- Mise en avant continue de solutions différenciées s'appuyant sur une visibilité accrue des enseignes, un réseau dense dans les zones clés ainsi que sur l'innovation et la formation des artisans
- Des efforts majeurs pour accroître les ventes en ligne et les ventes multicanaux

➡ Une contribution essentielle à l'**équilibre global** du Groupe

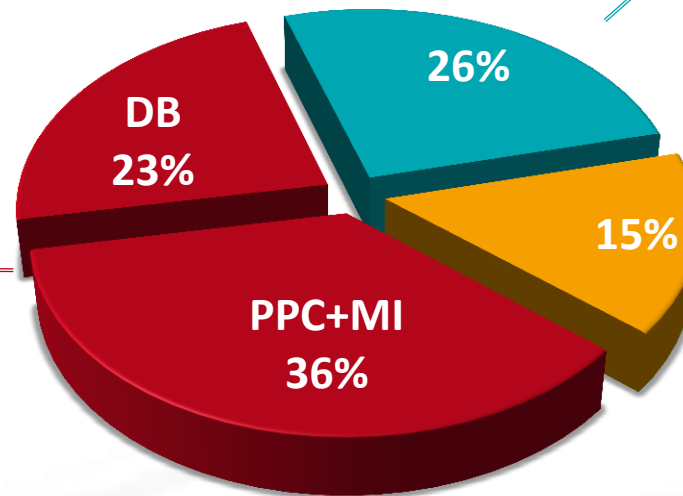
- Un fort *leadership* européen
- Une activité centrée sur les marchés de la rénovation en croissance
- Faible intensité capitalistique et génération de trésorerie solide

Une priorité accordée aux marchés de l'habitat offrant le potentiel de croissance le plus élevé

Actifs industriels de Saint-Gobain, hors Verallia, 2012

Marchés à forte croissance dans les pays matures :

- Efficacité énergétique
- Renforcement des normes dans la construction neuve et la rénovation
- Exigence croissante des clients
- Amélioration du savoir-faire des professionnels du bâtiment grâce aux nouvelles technologies et à une formation enrichie



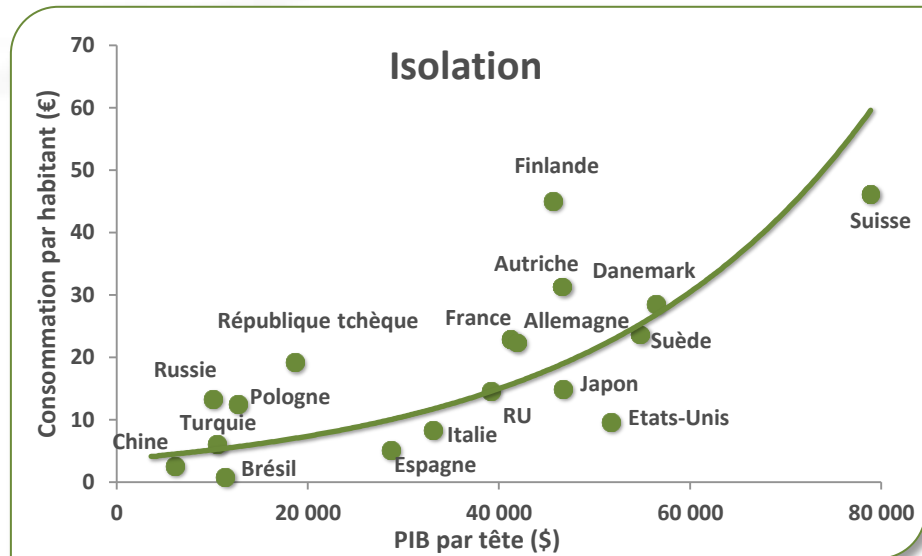
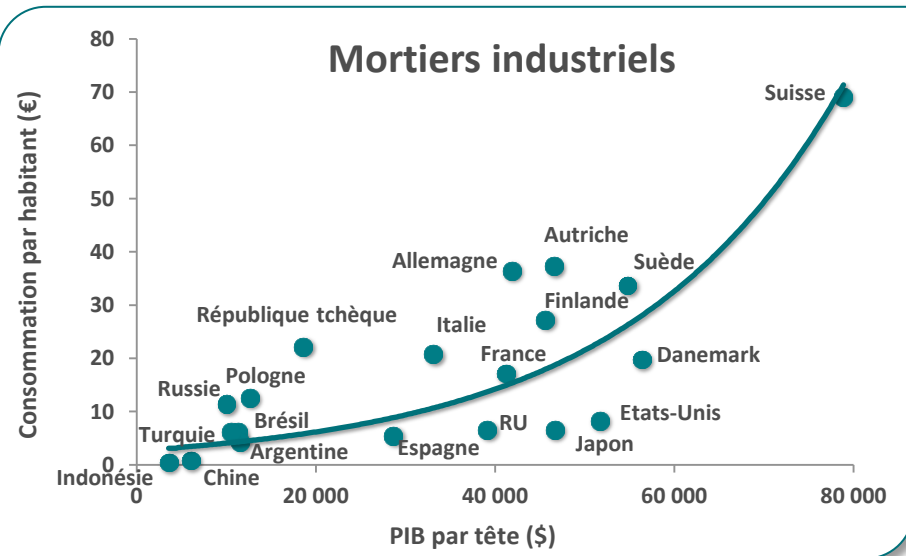
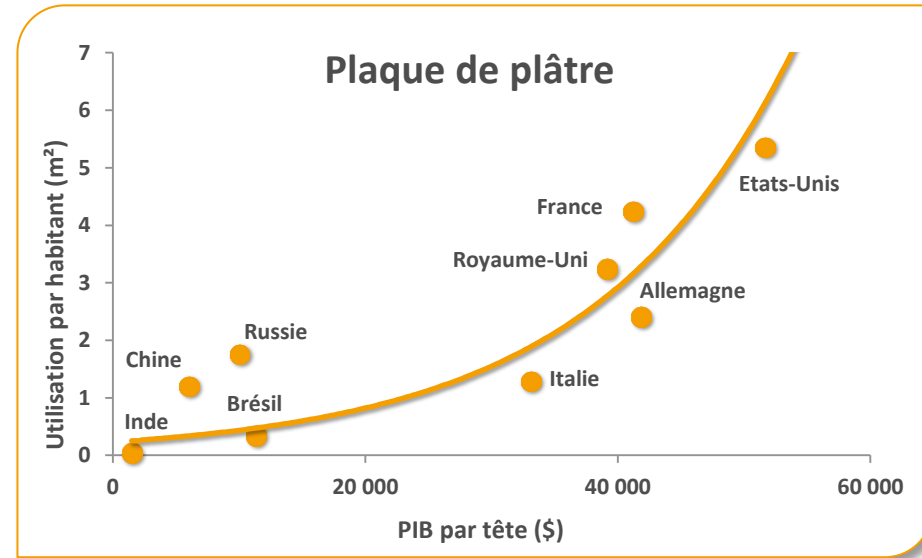
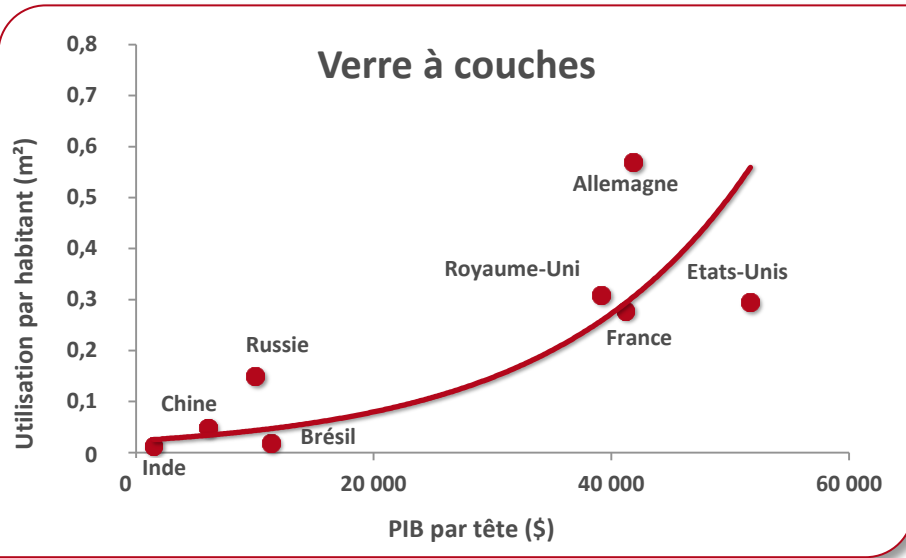
Marchés de la construction en Asie et pays émergents :

- Urbanisation
- Croissance de la richesse plus forte
- Emergence des classes moyennes
- Augmentation du coût du travail

Marchés industriels à forte croissance (50% en Asie et pays émergents) :

- Aéronautique
- Energie
- Automobile
- Biotechnologies
- Divers marchés de niche dans l'industrie, principalement par le co-développement

Une priorité accordée aux marchés de l'habitat offrant le potentiel de croissance le plus élevé



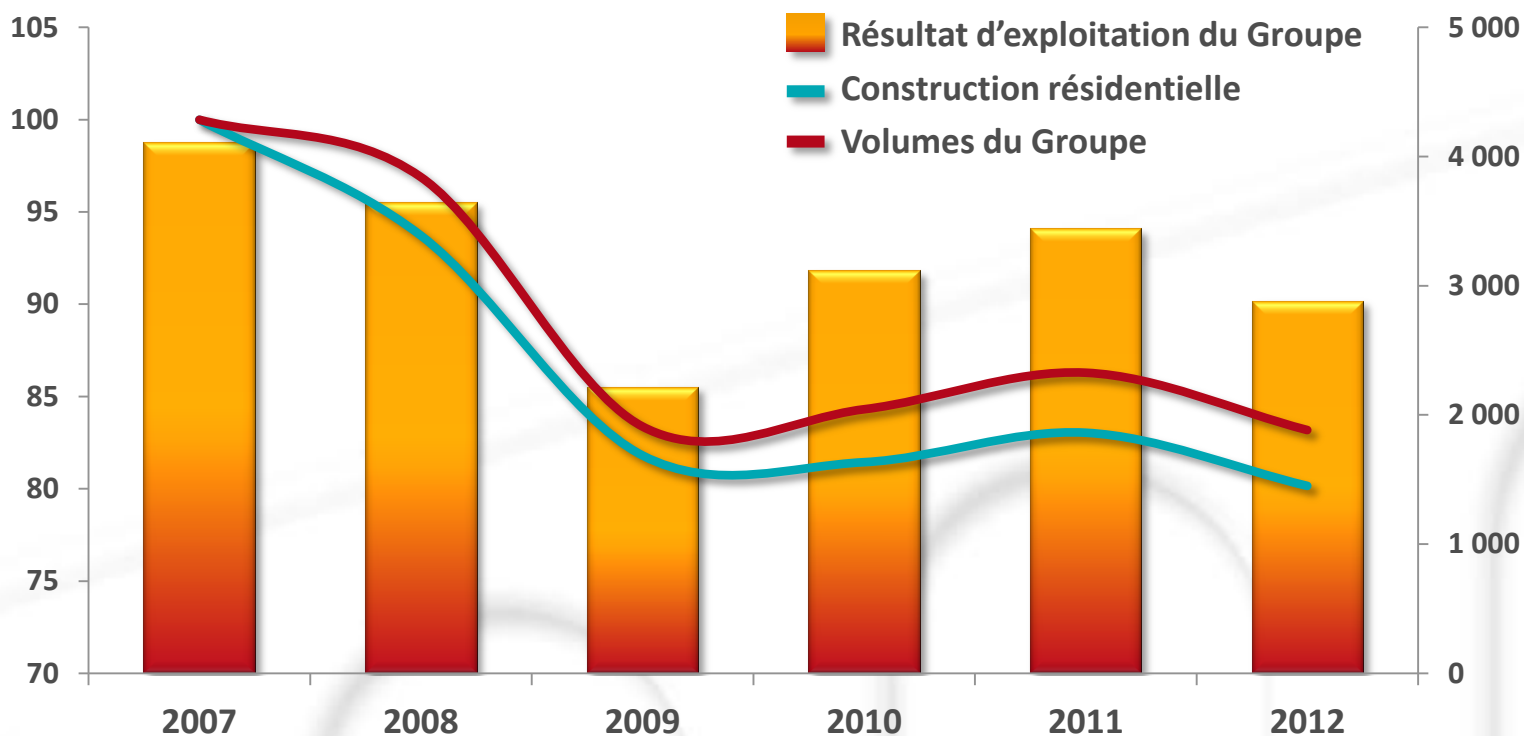
Introduction

SOMMAIRE

- Une **vision** pour le développement de Saint-Gobain
- Retour sur ces dernières années : des **progrès continus** dans la mise en œuvre de notre **stratégie**
- Nos priorités clés pour les **cinq prochaines années**

Une baisse de 17% des volumes de ventes à rattraper

- Construction résidentielle en volumes (neuve et rénovation)*, ventes en volumes de Saint-Gobain (à taux de change et périmètre comparables) (échelle de gauche), 100=2007, et résultat d'exploitation du Groupe en millions d'euros (échelle de droite), 2007-2012

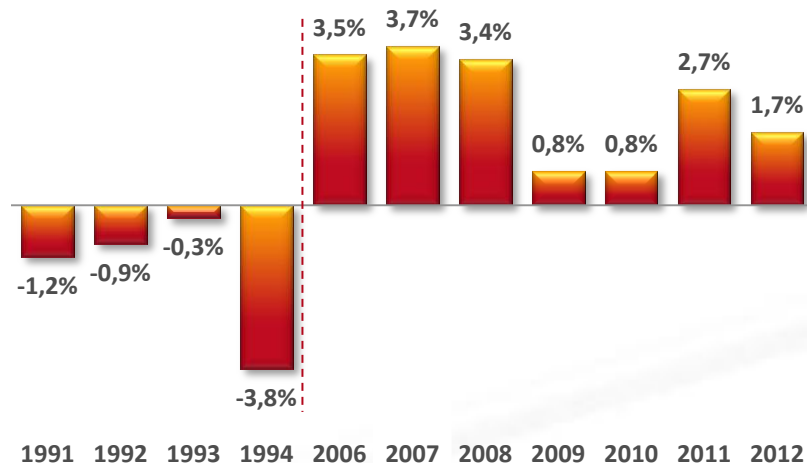


* Source : IHS Global Insight. Pondérée par le mix des ventes de Saint-Gobain entre la construction neuve et la rénovation et par le mix géographique des ventes de Saint-Gobain pour l'année de base (2007)

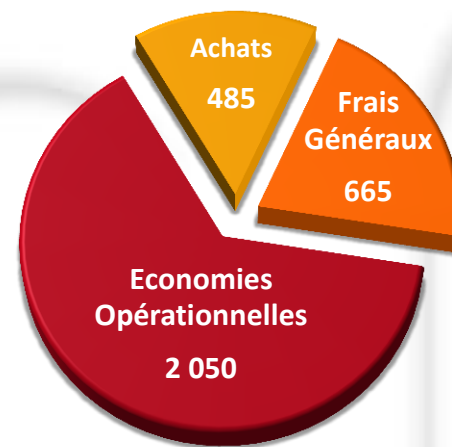
1 Des actions décisives pour améliorer le levier opérationnel

- ➔ Une capacité prouvée à augmenter les **prix** et à préserver les marges brutes, à l'exception du Vitrage et de l'Aménagement Intérieur aux Etats-Unis
- ➔ **3,2 Mds€ d'économies de coûts cumulées** depuis 2008, dont ~50% sont structurelles
- ➔ **Réduction des effectifs en phase avec celles des volumes** en Europe occidentale et en Amérique du Nord, tout en minimisant les coûts de restructuration

Progression annuelle des prix de vente moyens entre 1991-1994 et 2006-2012



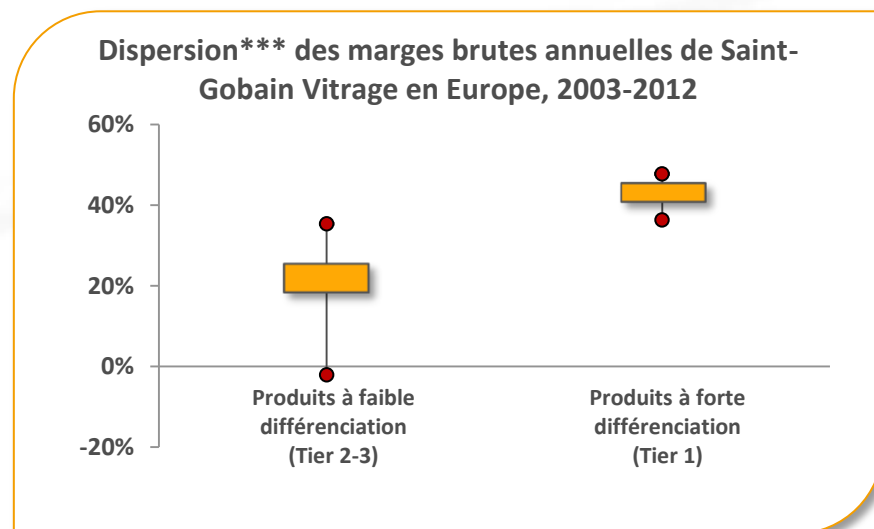
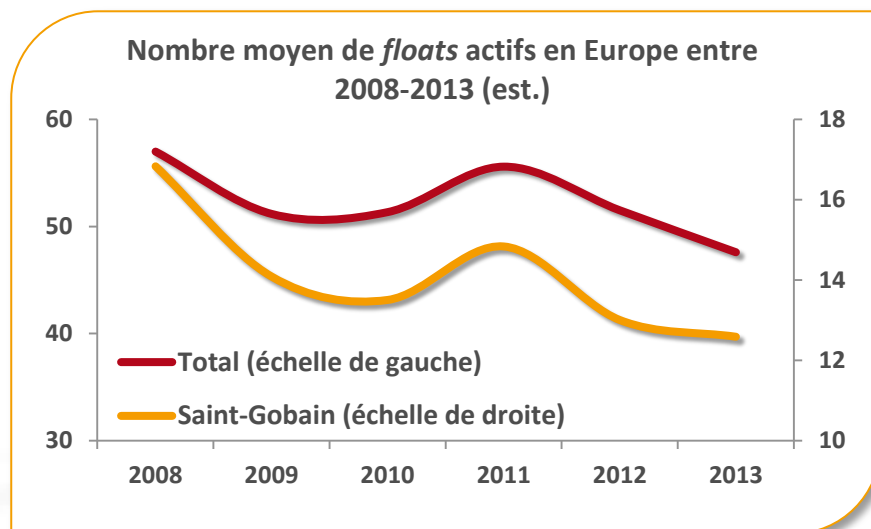
Programme d'économies de coûts de 3,2 Mds€ entre 2008-2013, répartition par nature (M€)



2 Des ajustements majeurs effectués dans le Vitrage

➔ Le **Vitrage en Europe** fait face à une crise historique

- Une marge opérationnelle de ~3% en moyenne depuis 2010 contre 7%-10% sur les 20 dernières années*
- **Une réduction de capacité d'environ 25%** contre 20% en moyenne**
- Une priorité renforcée pour **les solutions à forte valeur ajoutée** : 27% des ventes en 2012, +8 points depuis 2007



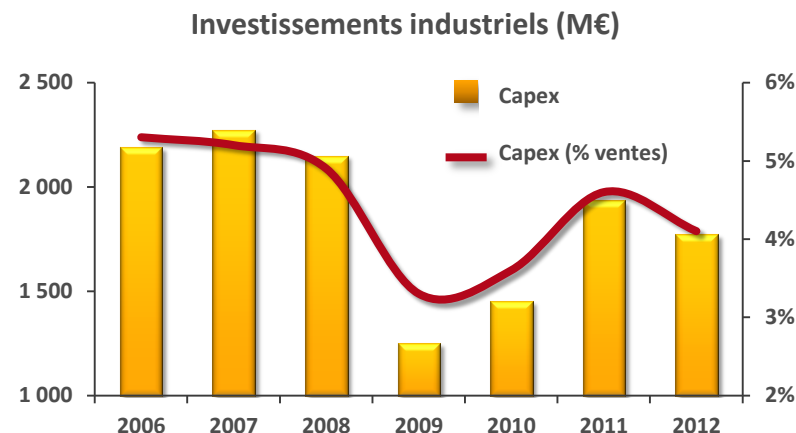
* Pour des raisons de cohérence historique, le périmètre du Vitrage en Europe concerne la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni qui représentaient 97% des ventes du Vitrage en Europe en 2012

** Nombre de floats actifs en Europe en janvier 2008 par rapport à octobre 2013 ; hors cessions de 50% de Salaise et Flovetto pour Saint-Gobain. Estimation de Saint-Gobain

*** De haut en bas : maximum, boîte (75% des observations) et minimum

3 Une réduction des besoins en capital

➔ Réduction de **20% des investissements industriels en 2012** par rapport à la période 2006-2008, en pourcentage des ventes



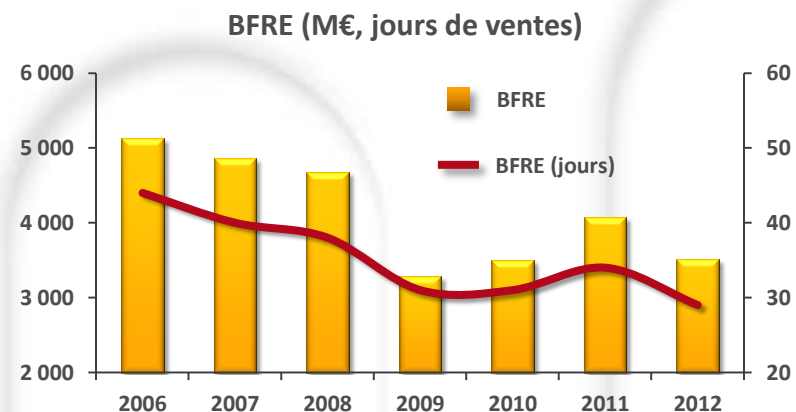
➔ Baisse des **coûts unitaires d'investissements** d'environ **10-30%** :
génie civil, standardisation, approvisionnement en pays à bas coûts

Optimisation des investissements industriels dans le Gypse



* Date de mise en service

➔ Réduction de **15 jours du BFRE** depuis 2006 : optimisation de la chaîne d'approvisionnement, forte réduction des créances



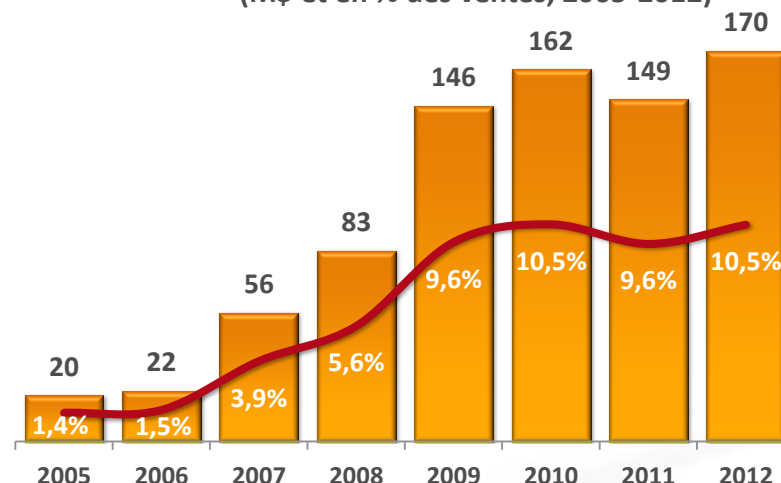
4 Un portefeuille d'activités renforcé

➔ Cession de **Verallia North America** dans des conditions de vente très favorables (~1,3 Md€)

➔ **30 autres cessions significatives** (700 M€ au total depuis mi-2010)

➔ **Politique d'acquisitions hautement sélective** (1,3 Md€ depuis mi-2010) : marchés émergents, technologies de pointe, positions clés de la Distribution Bâtiment

Résultat d'exploitation de Verallia North America (M\$ et en % des ventes, 2005-2012)



MAG
ISOVER SAINT-GOBAIN

ANCHORTEC
quartzolit

LINE ROCK
ТЕХНОЛОГИИ ШИФРОБЕЖЕНИЯ

DOĞANER ALÇI

SAGE

SEZAL GLASS

Solar Gard
WINDOW FILMS

Brossette
Sanitaire Chauffage Canalisation

BUILD CENTER

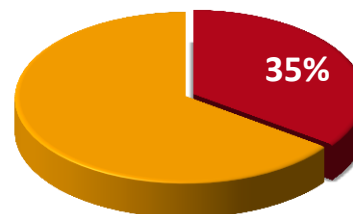
5 Un potentiel de croissance accru

➔ Présence renforcée des activités industrielles dans **les pays émergents**

Actifs industriels des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction par zone géographique, 2007-2012

2007

2012

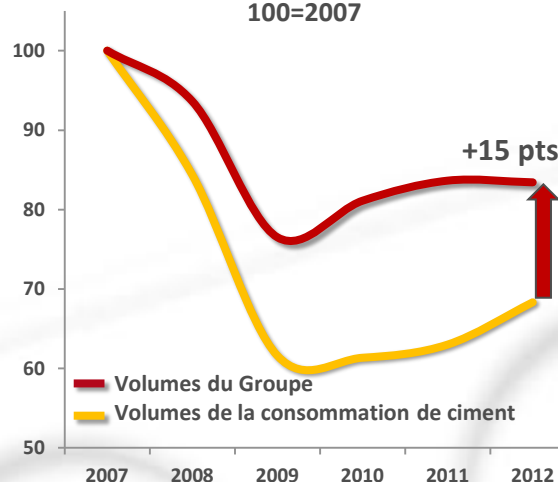


■ Asie et pays émergents

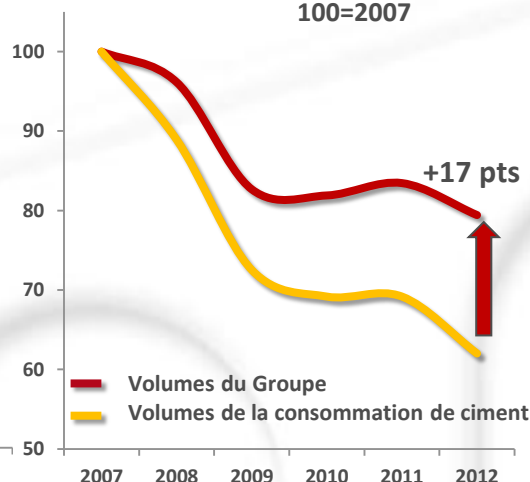
■ Pays développés

➔ Concentration sur les **segments à forte croissance dans les économies avancées**

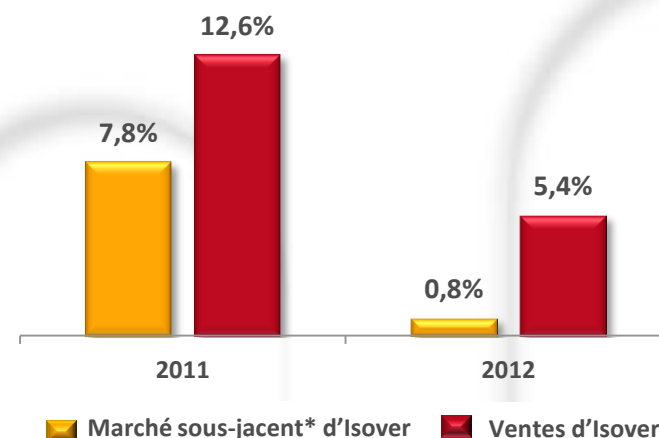
Volumes du Groupe et de la consommation de ciment aux Etats-Unis, 2007-2012, 100=2007



Volumes du Groupe et de la consommation de ciment en Europe occidentale, 2007-2012, 100=2007



Croissance annuelle des ventes d'Isover en France par rapport à son marché sous-jacent*, 2011-2012



* Indice du marché sous-jacent d'Isover : moyenne pondérée de la rénovation (60%, données en volumes, croissance sur un an) et de la construction neuve (40%, croissance des mises en chantier sur un an)

Sources : IHS Global Insight, Euroconstruct, Saint-Gobain

6 Des valeurs fondamentales réaffirmées

➡ Innovation

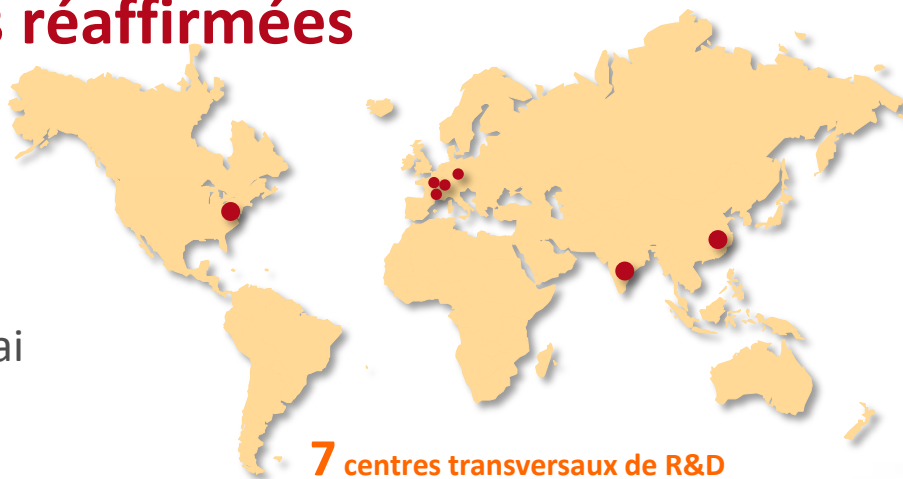
- Parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde*
- Nouveaux centres de R&D à Shanghai (2007) et à Chennai (2012)

➡ Responsabilité Sociale d'Entreprise

- Des améliorations majeures dans la sécurité : TF1 Groupe abaissé de 5,9 à 2,4 depuis 2006
- De multiples récompenses employeurs pour la politique de RH
- Rapport de Développement Durable : niveau d'application A+ selon le *Global Reporting Initiative* en 2011 et 2012

➡ Une organisation tournée vers la performance

- Bonus des 200 *top managers* indexés sur le ROCE



7 centres transversaux de R&D

3 700 personnes

400 brevets déposés chaque année



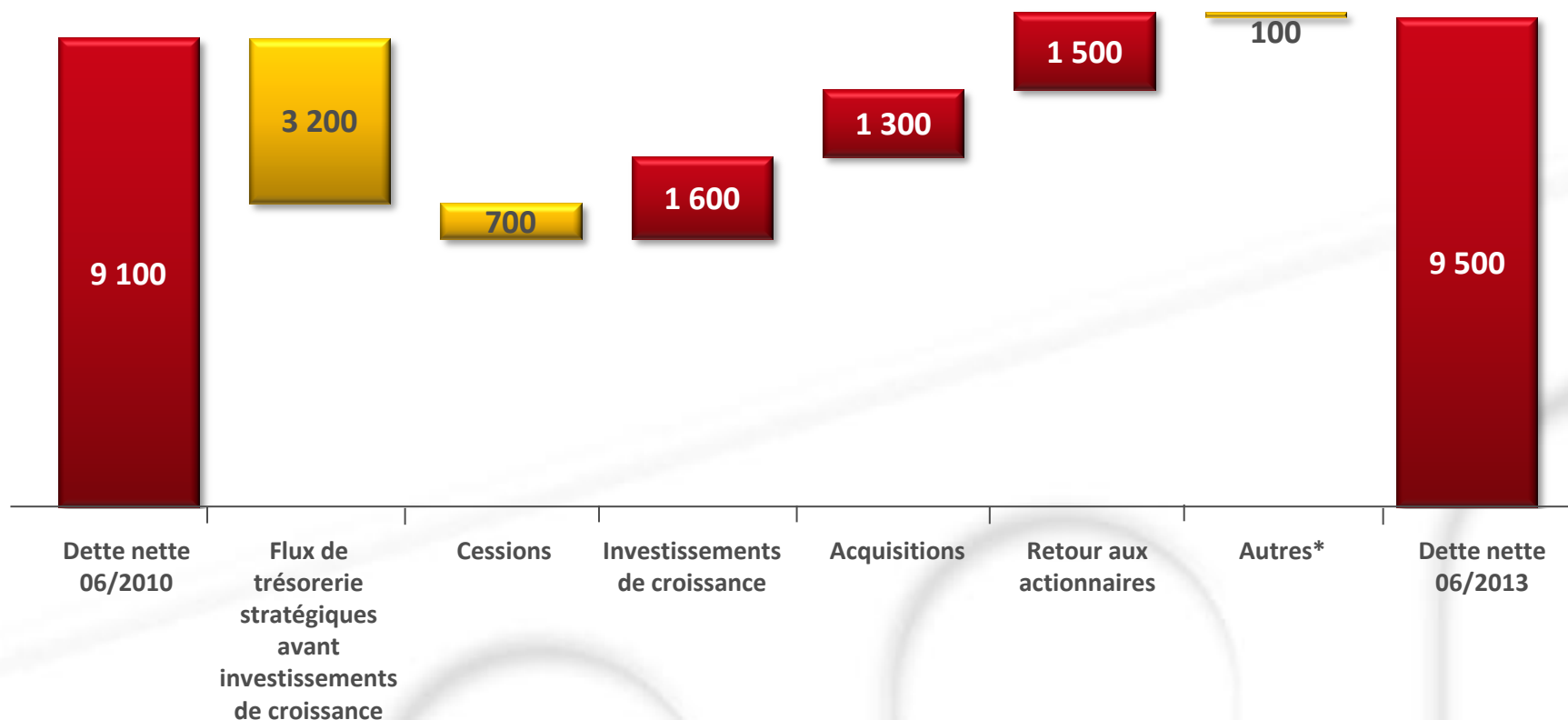
FTSE4Good
Supersector leader!



* Source : Thomson Reuters TOP 100 Global Innovators 2011, 2012, 2013

7 Une allocation rigoureuse des ressources

Pont de dette, 06/2010 - 06/2013 (M€)



* Autres incluent : augmentation / diminution des prêts, dépôts et prêts court terme, effet net des variations de change sur la dette nette ; effet net des variations de juste valeur sur la dette nette

Retour sur les dernières années : éléments clés

➡ Une réponse forte au recul du marché

- ✓ 3,2 Mds€ d'économies cumulées en 2013, des réductions d'effectifs significatives, des prix résistants, ~1,5 Md€ de trésorerie économisée en BFRE
- ~ Les positions secondaires de la Distribution Bâtiment ont montré une résistance opérationnelle relativement faible au cycle
- ✗ Les réductions de coûts et les restructurations dans le Vitrage en Europe n'ont pu totalement absorber l'impact de la crise prolongée du marché

➡ Des progrès continus dans la mise en œuvre de nos priorités stratégiques

- ✓ Priorité accordée par le Groupe aux solutions innovantes et de haute performance dans l'habitat ainsi qu'aux synergies commerciales importantes
- ✓ Un potentiel de croissance accru, avec des investissements importants dans les pays émergents
- ~ La marque Saint-Gobain n'est pas encore pleinement exploitée

➡ Une allocation rigoureuse des ressources

Introduction

- Une **vision** pour le développement de Saint-Gobain
- Retour sur ces dernières années : des **progrès continus** dans la mise en œuvre de notre **stratégie**
- Nos priorités clés pour les **cinq prochaines années**

Nos priorités clés pour les cinq prochaines années

- ➡ Renforcer le **profil du Groupe** pour accroître le potentiel de croissance interne : réduire l'intensité capitalistique dans les pays développés ; concentrer les investissements hors Europe occidentale ; faire sortir Verallia du Groupe ; accélérer les acquisitions et les cessions
- ➡ Accentuer la priorité donnée par le Groupe à la **différenciation** : concentrer les efforts de R&D et de marketing sur des innovations locales et en co-développement ; accélérer les développements sur les marchés industriels de niche hautement innovants, sur la construction durable et internet
- ➡ Poursuivre les **axes de management** du Groupe à travers quatre priorités clés : excellence opérationnelle ; Responsabilité Sociale d'Entreprise ; rendements attractifs pour les actionnaires ; et structure financière solide

Priorités par Pôle et zone géographique

- ➡ Renforcer le positionnement des Matériaux Innovants sur les solutions de haute performance et en co-développement Jean-Pierre Floris
- ➡ Renforcer les positions de *leadership* de la Distribution Bâtiment et développer les ventes multicanaux Benoît Bazin
- ➡ Accompagner la mutation des marchés matures vers la construction durable Peter Hindle
- ➡ Accélérer le développement des Produits pour la Construction dans les pays à forte croissance Claude Imauven
- ➡ Renforcer notre présence en Amérique du Nord John Crowe



Renforcer le positionnement des Matériaux Innovants sur les solutions de haute performance et en co-développement

Jean-Pierre Floris

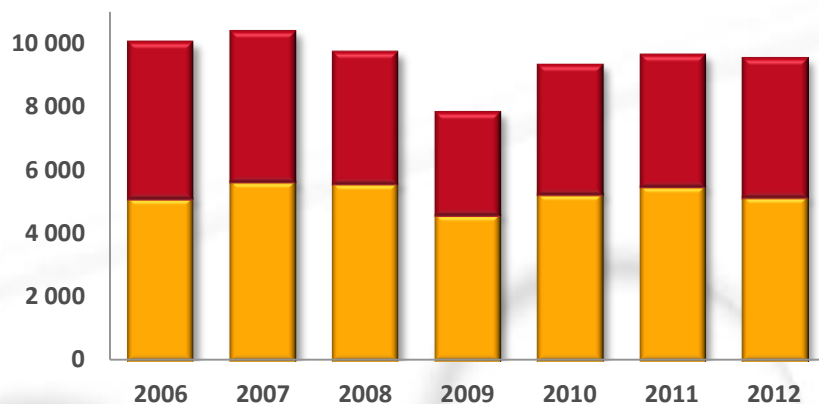
Paris, 27 novembre 2013



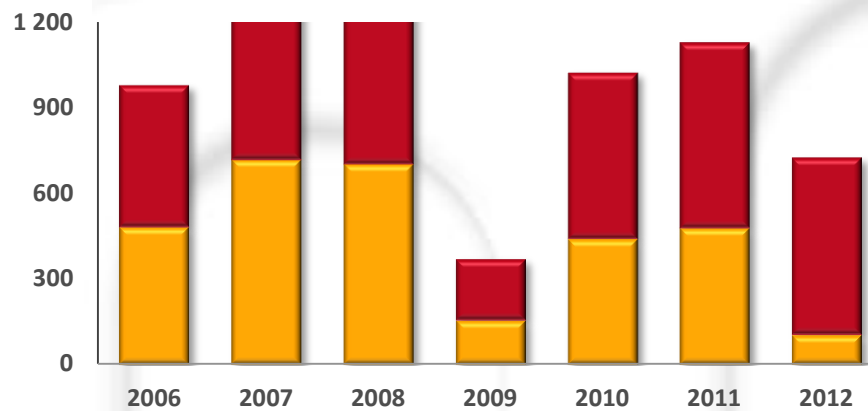
Matériaux Innovants : chiffres clés



CA (M€), 2006-2012



Résultat d'exploitation (M€), 2006-2012



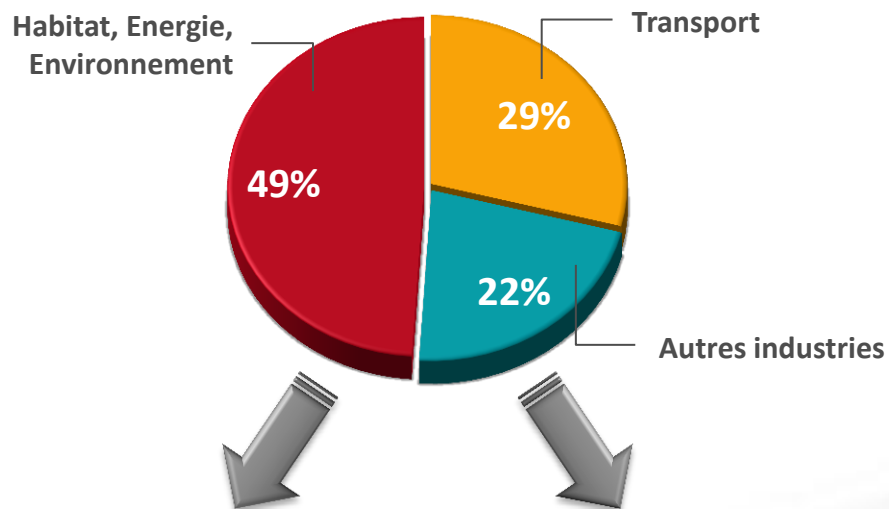
Vitrage

Matériaux Haute Performance

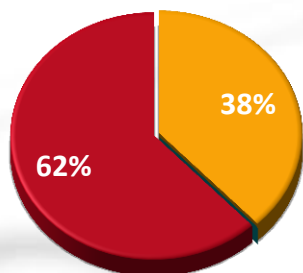
Le Pôle Matériaux Innovants allie une exposition multi-marchés à un rayonnement mondial

Diversité des marchés

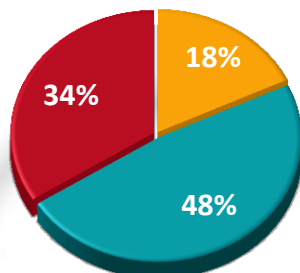
Répartition des ventes 2012



Vitrage

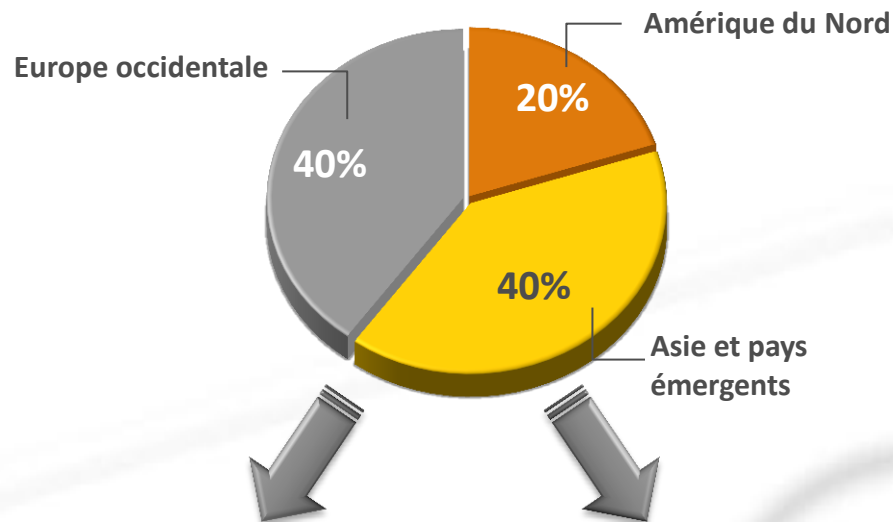


MHP

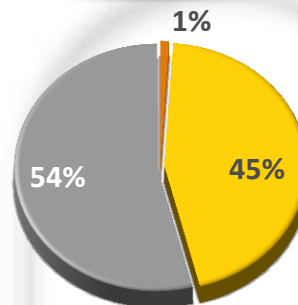


Présence mondiale

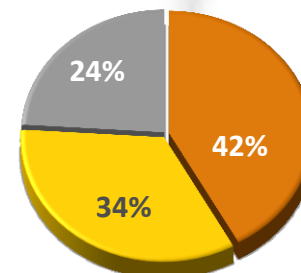
Répartition des ventes 2012



Vitrage



MHP



Le *business model* des Matériaux Innovants

- Un portefeuille unique et **rentable** de solutions de haute technologie à valeur ajoutée, bénéficiant de fortes opportunités sur le marché de l'**habitat**
- Une **différenciation** et une **croissance** alimentées par l'association du **co-développement, de la recherche et de l'innovation**
- Un positionnement **mondial** et en expansion dans les **pays émergents**



Plan stratégique des Matériaux Innovants

3 Forces Principales

Innovation

- Augmenter l'effort de R&D initié par le marketing
- S'adapter aux besoins locaux
- Tirer parti des **incubateurs externes**
- Réduire le **délai de mise sur le marché**

Co-développement

- Renforcer le **co-développement** et l'ingénierie d'application avec les client

Compétitivité coûts

- Conserver une **base de coûts concurrentielle** et un **leadership industriel**
- Maintenir un **contrôle strict des coûts fixes**

4 Leviers Stratégiques

Optimiser la base d'actifs

- **Optimiser les investissements**
- **Adapter la base d'actifs** dans les marchés en difficulté
- Créer des **partenariats**, en particulier pour les programmes clés de R&D

Accroître notre différenciation

- Augmenter la part de **produits à forte valeur ajoutée / nouveaux produits**
- Offrir de **nouveaux services** valorisés par les clients

Accélérer le développement dans les régions en croissance

- Construire et consolider des **positions locales fortes** dans les pays émergents
- Poursuivre le développement dans **les marchés de niche attractifs** en Amérique du Nord

Entrer sur de nouveaux marchés de niche

- Cibler, de manière sélective, **750 M€ - 1 Md€ de ventes** dans **de nouvelles niches d'ici 2018**
- Soutenues par la croissance externe et/ou les programmes de R&D

Renforcer le positionnement des Matériaux Innovants vers des solutions de haute performance et en co-développement

1. Inverser la tendance dans le Vitrage

- Achever la restructuration des opérations en Europe
- Accroître la concentration sur les activités aval et à forte valeur ajoutée
- Réduire l'intensité capitalistique de 15 points d'ici 2018

2. Renforcer les positions de Sekurit dans les pays émergents et sur les marchés haut de gamme

3. Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance

- Priorité accordée aux niches industrielles propices aux co-développements
- Marchés clés en Amérique du Nord
- Pays émergents de premier plan

1 Inverser la tendance dans le Vitrage

Achever la restructuration des opérations en Europe

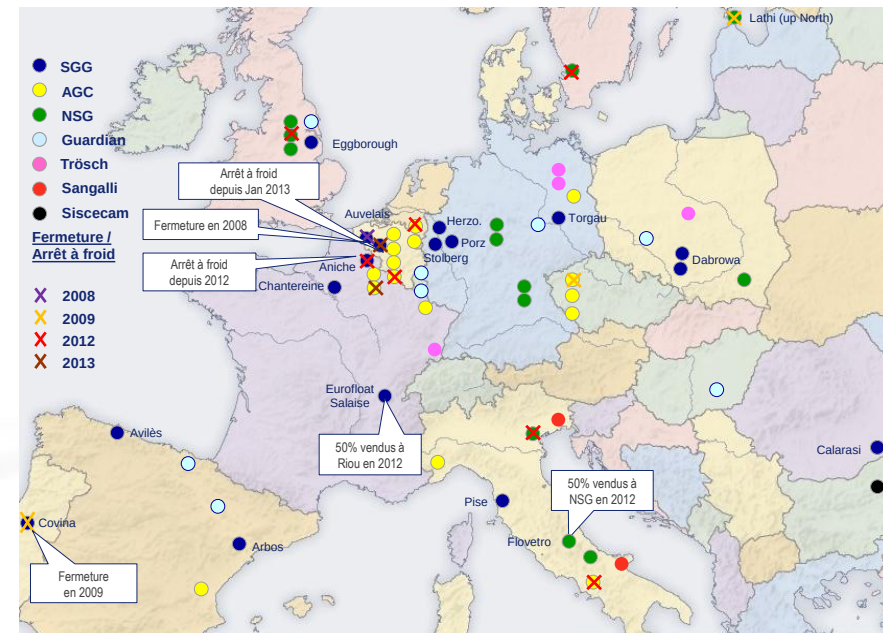
➡ Le marché du verre en Europe est toujours proche de ses plus faibles niveaux historiques

- Une demande pour le verre bâtiment qui reste faible
- Une demande automobile en baisse

➡ Des ajustements décisifs dans les capacités des floats : environ 25% de réduction de capacités contre -20% en moyenne pour le marché*

➡ Une réduction des coûts fixes sans précédent

Évolution du nombre de floats en Europe**, 2008-2013



* Nombre de floats actifs en Europe en janvier 2008 par rapport à octobre 2013 ; hors cessions de 50% de Salaise et Flovetto pour Saint-Gobain. Estimation de Saint-Gobain

** Estimée par Saint-Gobain

1 Inverser la tendance dans le Vitrage

Accroître la concentration du Vitrage sur les activités aval et à forte valeur ajoutée

➡ **Des priorités claires pour se différencier** définies par les équipes marketing locales grâce aux études menées auprès des usagers finaux

- Performance, esthétique, solutions respectueuses de l'environnement
- Un service associé : support technique, logistique, applications digitales
- Des solutions hautement innovantes, comme le verre électrochrome

➡ **Accroître la segmentation du marché** et développer des solutions spécifiques aux segments clés du marché (hôpitaux, écoles...)

➡ Promouvoir une meilleure **visibilité de la marque et des produits**, notamment par le marquage du verre

House Windows

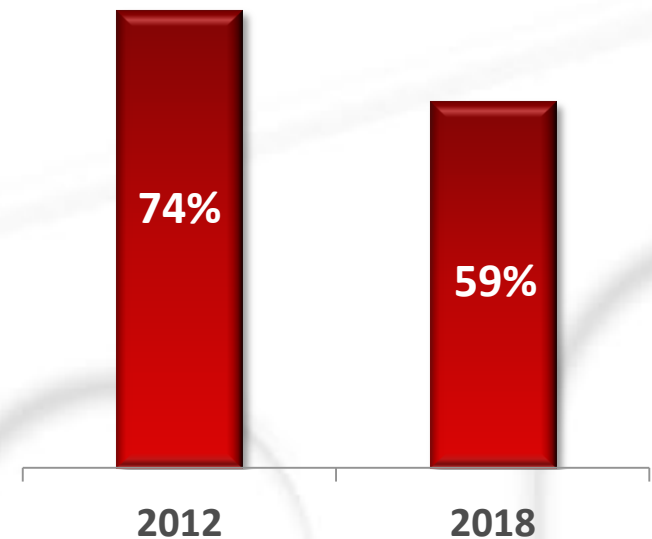
Windows for the home bring many benefits. To learn more and find a suitable product for your home please select one of the boxes below.



1 Réduire l'intensité capitalistique du Vitrage de 15 points d'ici 2018

- ➡ Gestion active des **capacités de production**
- ➡ Concentrer toutes les activités sur les **solutions à forte valeur ajoutée**, les services associés, et les segments en aval

Intensité capitalistique*
du Vitrage 2012-2018



* Actifs industriels divisés par les ventes annuelles consolidées incluant les intercos

2 Renforcer les positions de Sekurit dans les pays émergents et sur les marchés haut de gamme

➡ Investissements importants sur les **marchés émergents**

- En collaboration avec nos principaux clients et/ou pour servir les constructeurs automobiles locaux
- Projets en Argentine, en Russie et dans les pays de l'ASEAN

➡ Programmes stratégiques de R&D pour **conserver un *leadership technologique***

- Poursuivre la différenciation de Sekurit afin de rester le partenaire privilégié en termes de solutions hautement innovantes
- Des programmes prioritaires notamment sur l'allègement, la connectivité (affichage, antenne...) et l'efficacité industrielle



3 Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance

Ventes des Matériaux Haute Performance, 2012

Plastiques :

- N°1 Composants pour circuits de fluides
- N°1 Paliers fluoropolymères lisses
- N°1 Tissus architecturaux pour les projets de construction d'envergure



Céramiques :

- N°1 Réfractaires
- N°1 Carbure de Silicium
- N°1 Grains abrasifs
- N°2 Proppants



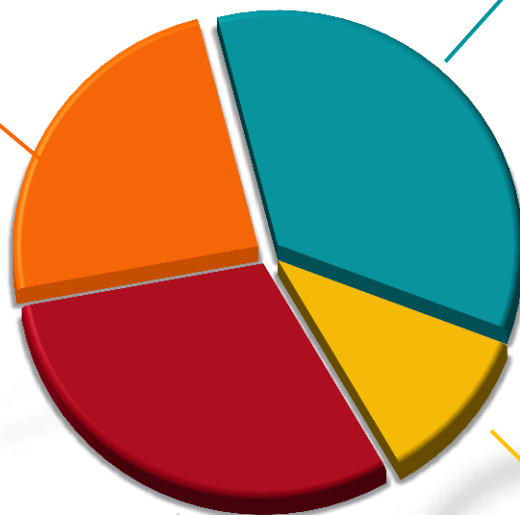
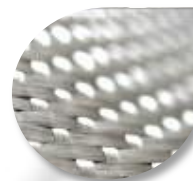
Abrasifs :

- N°1 Abrasifs agglomérés
- N°2 Abrasifs appliqués
- N°1 Superabrasifs



Solutions textiles :

- N°1 Grilles de verre pour l'isolation extérieure
- N°1 Bandes à joints
- N°2 Voiles de verre en Europe
- N°1 Toiles à peindre



3 Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance

Priorité accordée aux niches industrielles propices aux co-développements

- ➡ **Les co-développements** sur des **marchés industriels de niche** diversifiés confèrent une **rentabilité supérieure et durable** et sont décisifs pour conserver, sur le long terme, un *leadership* technologique
 - ~25% des ventes, en augmentation
 - 3 400 personnes travaillent en contact direct avec les clients (~13% des effectifs totaux)
- ➡ Objectif de **750 M€ - 1 Md€** de ventes supplémentaires dans les nouveaux marchés de niche d'ici 2018
 - Accent mis sur les opportunités de co-développement et sur les solutions sur-mesure générant d'importants coûts de substitution
 - Protection renforcée de la propriété intellectuelle

3 Exemples choisis de marchés de niche sur lesquels nous sommes présents

- ➡ **Supports de catalyseurs** (céramiques) co-développés avec des fabricants de catalyseurs à destination de l'industrie pétrochimique et des raffineries
- ➡ **Réfractaires verriers** SefPro pour la structure et le revêtement des fours verriers
- ➡ Réfractaires de haute performance pour des secteurs autres que l'industrie du verre, tels que **le pavage intérieur pour les chambres de combustion des turbines à gaz**
- ➡ **Paliers et bagues de tolérance** sur-mesure, principalement pour l'industrie automobile



3 Composants essentiels pour les marchés en croissance : Paliers & Joints de haute performance pour les industries de l'énergie, de l'aéronautique et de l'automobile

➔ **Leadership mondial** dans les joints et les composants de haute performance, à base de polymères

- **Un business model fondé sur le co-développement** et sur une technologie intégrée depuis la composition des matériaux et la conception des composants, jusqu'à l'usinage de précision
- Une concentration sur l'apport de solutions pour les marchés de l'énergie et de l'aéronautique

➔ **Leadership mondial** dans les paliers grâce à des solutions sur-mesure

- Collaboration étroite avec les clients grâce à notre réseau d'**ingénieurs de mise au point**
- Conception de solutions (de longue durée, non bruyantes...) à l'attention de diverses applications pour les marchés automobiles



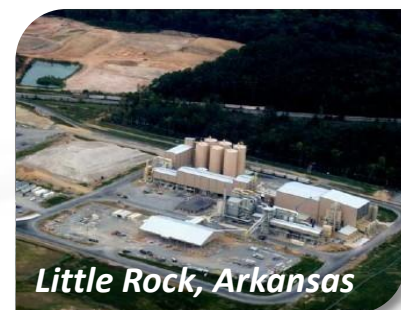
NORGLIDE®
Bearings

RENCOL®
Tolerance Rings

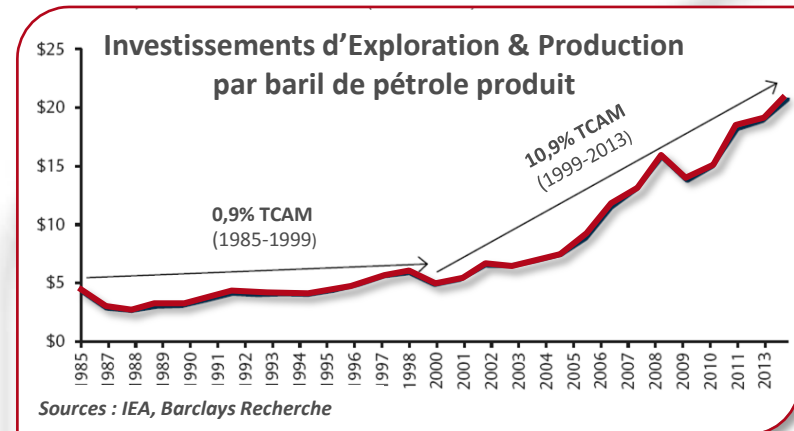
3 Composants essentiels pour les marchés en croissance : billes de soutènement céramiques pour l'industrie pétrolière

- ➔ Billes sphériques utilisées dans l'extraction du pétrole et du gaz
 - Augmentent le rendement des puits
 - Capables de résister à des **niveaux de contraintes plus élevés**
- ➔ Tirer pleinement profit de la **révolution du gaz de schiste** aux Etats-Unis
- ➔ La nouvelle usine de Little Rock (Arkansas), entrée en activité en 2013, dispose de la **ligne de production de billes de soutènement céramiques ayant la plus grande capacité au monde**

Proppants à partir de minéral de bauxite



Little Rock, Arkansas



3 Composants essentiels pour les marchés en croissance : applications pour la biopharmacie

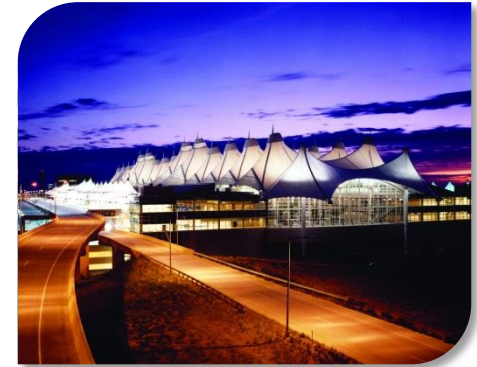
➔ Solutions plastiques sur-mesure à usage unique dans l'industrie biopharmaceutique

- Un des marchés les plus prometteurs de la biopharmacie dans la mesure où les techniques actuelles de réservoirs et tuyaux en acier inoxydable évoluent vers des systèmes jetables en plastique
- Une haute valeur ajoutée grâce à une conception sur-mesure



3 Composants essentiels pour les marchés en croissance : films de spécialité et tissus enduits pour l'habitat

- ➡ Développer une **gamme unique** de films à couches fonctionnelles destinés aux marchés de l'habitat et de l'industrie, mettant à profit les synergies techniques avec le Vitrage
- ➡ **Améliorer la performance** et **offrir de nouvelles fonctionnalités** aux films de contrôle solaire



Aéroport de Denver, membrane architecturale de Sheerfill



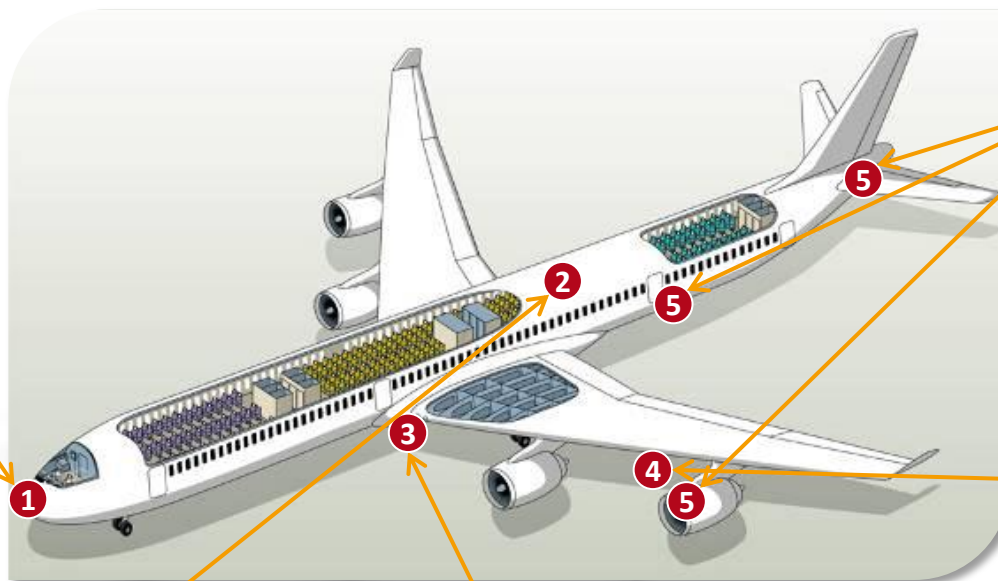
6 500 m² de films Stainless Steel SolarGard installés au Hyatt Regency Century Plaza (CA)

3 Composants essentiels pour les marchés en croissance : radômes, films et composants polymères pour l'industrie aéronautique

- ➔ Saint-Gobain est d'ores et déjà un **fournisseur reconnu** de solutions essentielles pour les applications aéronautiques (ex : les radômes)
- ➔ **Croissance rapide du marché sous-jacent** grâce, entre autres, aux systèmes allégés visant à réduire la consommation de carburant et aux avions sans pilote



1 Radômes d'avions



2 Conduits à basse pression



3 Films de libération des moulages composites



5 Joints en plastique



4 Composants en polyimide

3 Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance **Marchés émergents clés : les Abrasifs en Amérique latine**

- ➡ **Forte présence** dans la région, tout particulièrement au Brésil
- ➡ **Une croissance annuelle à deux chiffres depuis 2008**, reposant sur un contexte favorable des marchés d'infrastructure
- ➡ Un développement fondé sur **des investissements et des acquisitions**, tel que Nikkon, Difer (2010) et Doble A, Dancan (2011)



Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance

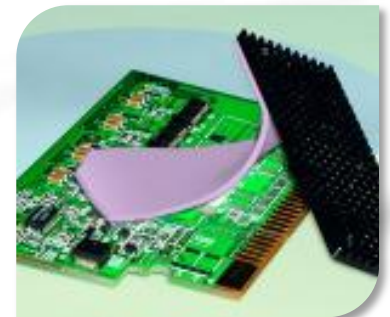
3 Marchés émergents clés : Plastiques de Performance dans les pays asiatiques émergents

- ➡ **Objectif de maintien d'une croissance à deux chiffres** à moyen terme
(15-20% de croissance annuelle depuis 2008)



➡ Marchés prioritaires

- Paliers, Films de spécialité, Joints, Mousses et Adhésifs pour approvisionner les pôles industriels locaux (automobile, électronique, pétrole & gaz...)
- Biopharmacie



3 Accélérer la croissance des Matériaux Haute Performance

Marchés émergents clés : une stratégie multi-activités en Inde

- ➡ **Croissance annuelle des ventes à deux chiffres** dans toutes les activités ces cinq dernières années
- ➡ Des projets coordonnés visant à **augmenter la présence commerciale du Groupe** et à **accroître l'implantation industrielle locale avec un maximum de synergies**



- **Matériaux Céramiques** : développer des produits spécifiques au marché métallurgique domestique, et mettre à profit nos usines pour approvisionner les marchés domestiques ainsi que l'export en produits réfractaires de haute performance



- **Abrasifs** : augmentation significative de capacité prévue en 2014
- **Plastiques de Performance** : étendre la gamme de produits par une combinaison d'approvisionnements locaux et globaux



- **Solutions Textiles** : renforcer la présence commerciale pour approvisionner les infrastructures routières (géotextiles) et les marchés de l'habitat (ex : moustiquaires et revêtements muraux)

Conclusion : Renforcer le positionnement des Matériaux Innovants sur les solutions de haute performance et en co-développement

Objectifs 2018 du Pôle

- 1** Augmenter la part des actifs de 65% à 70% et des ventes de 61% à 69% hors Europe occidentale
- 2** Augmenter la part des ventes de solutions à haute valeur ajoutée ou en co-développement, incluant celles destinées à l'efficacité énergétique, (ratio de différenciation) de 61% à 66%
- 3** Restructurer le Vitrage et réduire son intensité capitalistique de 15 points
- 4** Cibler de manière sélective 750 M€ - 1 Md€ de ventes supplémentaires pour les Matériaux Haute Performance dans de nouvelles niches de marché, d'ici 2018



Renforcer les positions de *leadership* de la Distribution Bâtiment et développer les ventes multicanaux

Benoît Bazin

Paris, 27 novembre 2013



Distribution Bâtiment : chiffres clés

4 500

Points de vente
dans

26 pays

67 000

COLLABORATEURS

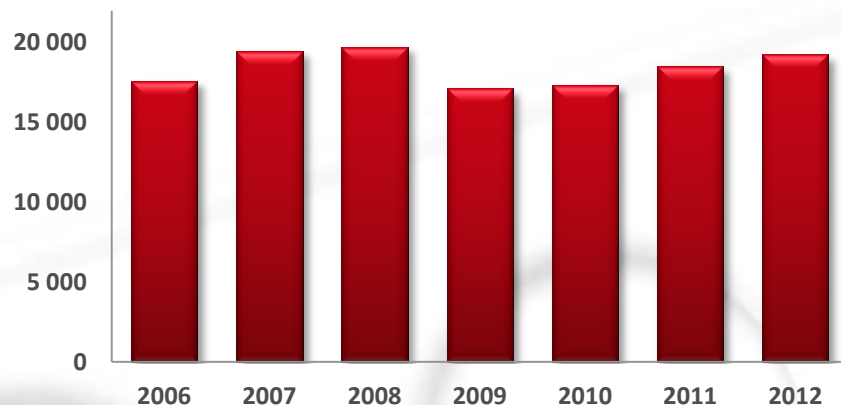


2012

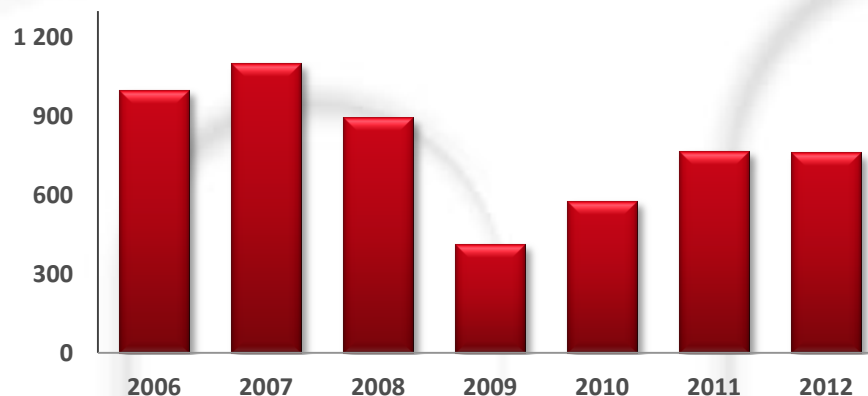
CA 19 233 M€

Résultat d'exploitation 761 M€

CA (M€), 2006-2012

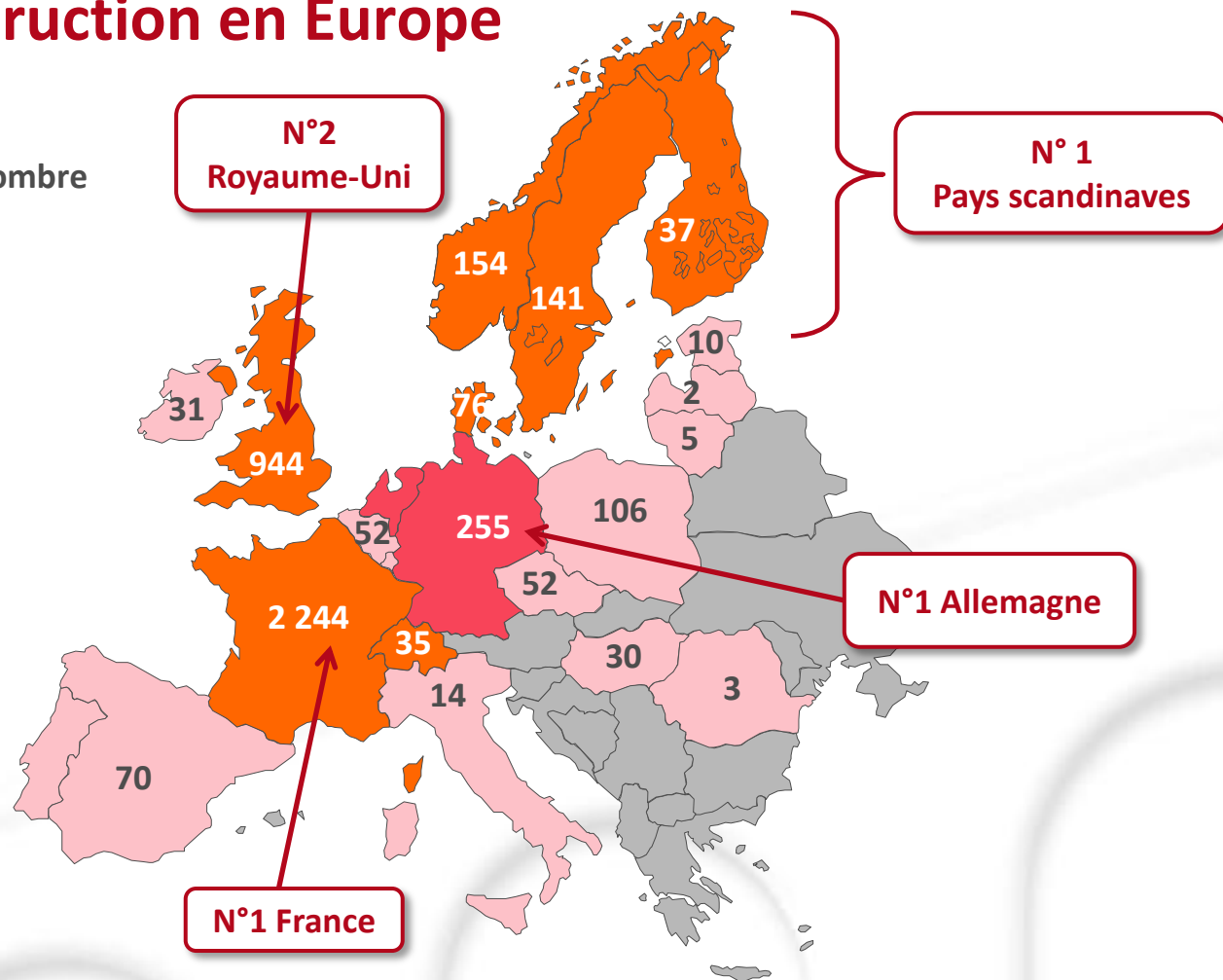
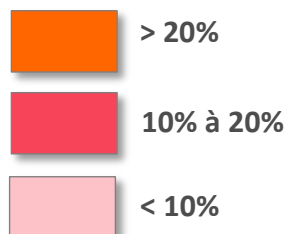


Résultat d'exploitation (M€), 2006-2012



Saint-Gobain Distribution Bâtiment : premier distributeur de matériaux de construction en Europe

Parts de marché nationales et nombre de points de vente (2013)



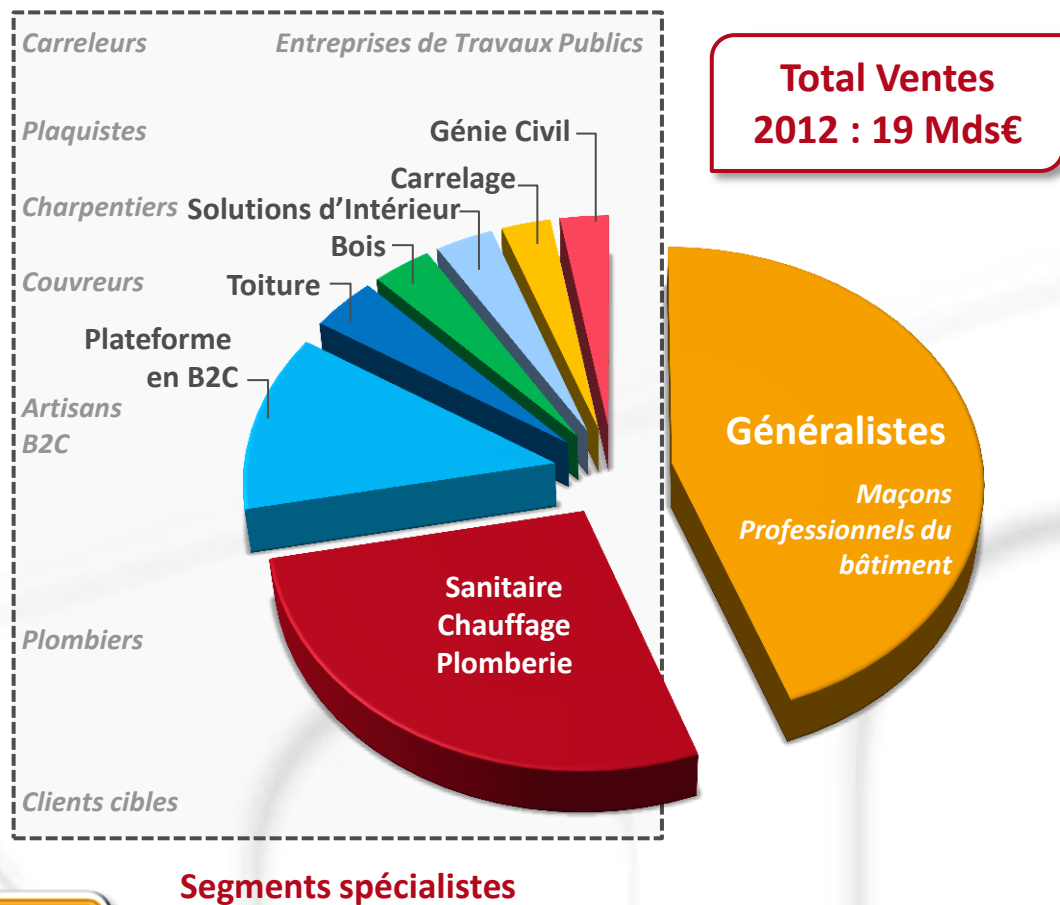
Leaderships régionaux des Généralistes

Leadership européen des Spécialistes

Un portefeuille multi-enseignes et multi-spécialités pour couvrir les besoins de tous les clients

- ➔ Répondre aux **besoins** spécifiques des **clients** sur **tous les marchés**
- ➔ Fournir une **offre** à la fois **large** (Généralistes) et **profonde** (Spécialistes)
- ➔ Tirer profit des complémentarités entre **expertise** et **taille**

Part des ventes des segments généralistes et spécialistes

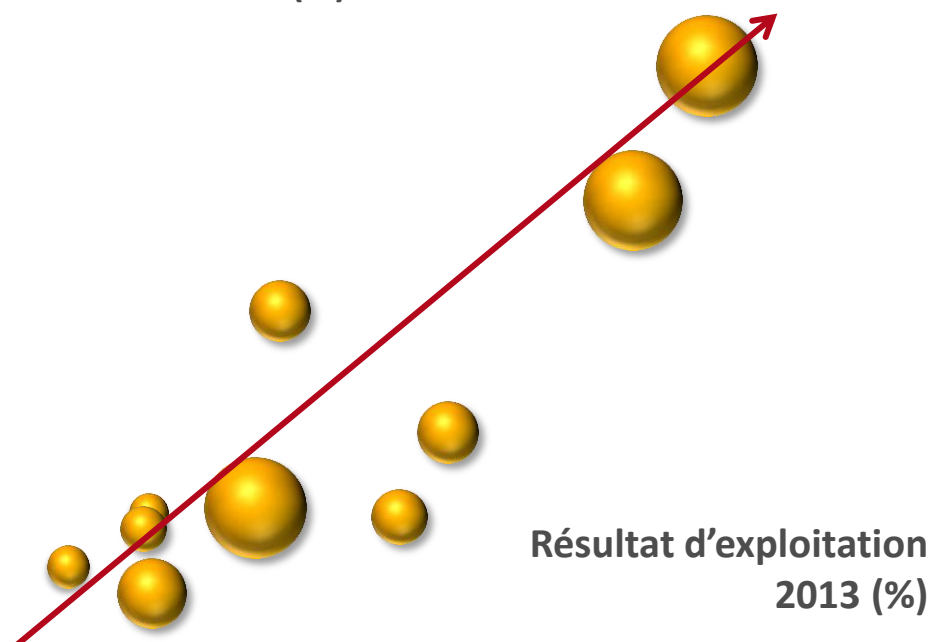


Un facteur de différenciation clé

1 Stratégie : renforcer nos positions fortes et rentables

Un lien clair entre part de marché et rentabilité

Part de marché (%)

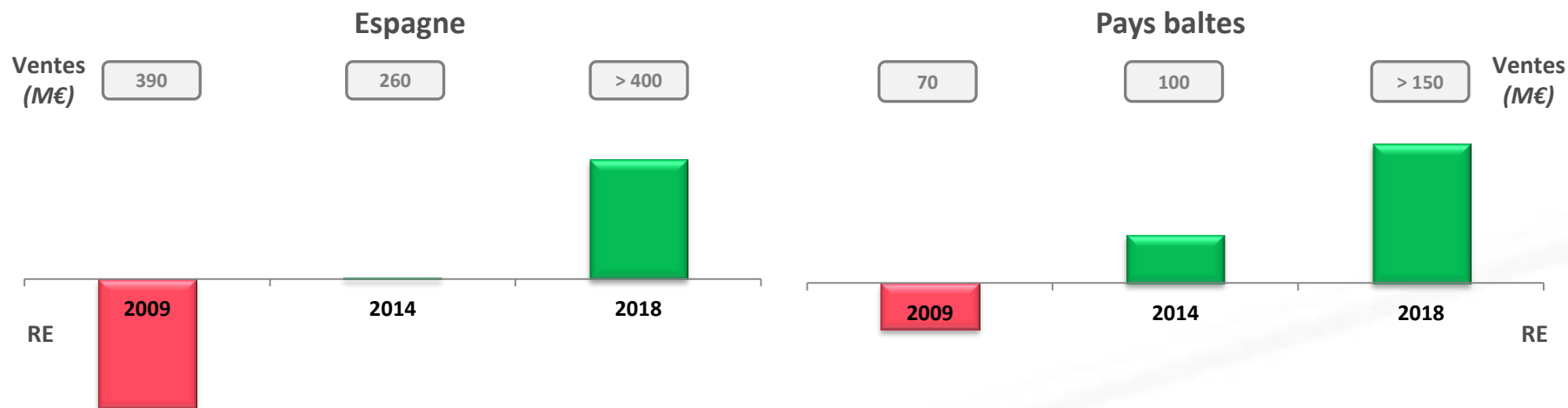


Résultat d'exploitation
2013 (%)

- ➡ Capacité d'attirer les **meilleures équipes**
- ➡ Puissance d'**achat** plus forte et capacité à proposer de **meilleurs prix de vente**
- ➡ Économies d'échelle sur **les coûts IT, la logistique, l'approvisionnement, etc.**
- ➡ Encore du potentiel **d'acquisitions de proximité**

1 Stratégie : céder ou restructurer les activités en difficulté

➡ **Continuer à restructurer** dans les marchés en difficulté : fermeture de 477 agences depuis 2009



➡ **Se séparer** des *Business Units* sans **perspective de leadership**

- Plateforme Italie (2009)



- Lapeyre Belgique (2013)



- La Maison en Chine (2011)

- Activités carrelage en Rép. tchèque et en Slovaquie (2012)



- Barugel en Argentine (2013)



- Mpro en Belgique (2013/2014)



- Raab Karcher en Pologne (2013/2014)



1 Stratégie : croître au Brésil

➡ Des opportunités de **croissance**

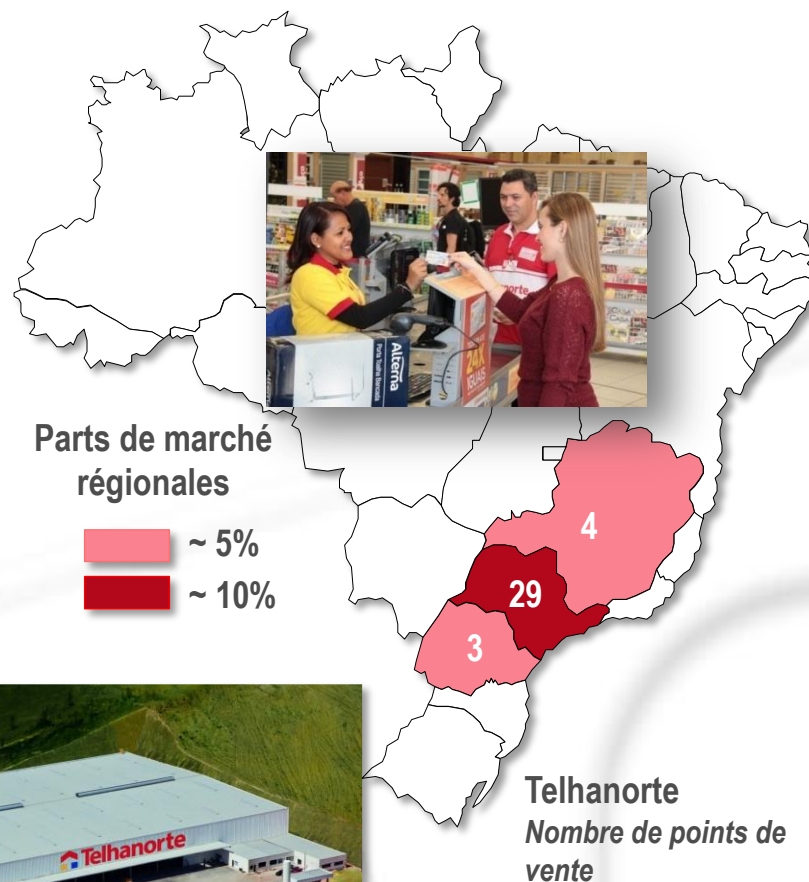
- **+35%** de croissance interne depuis 2007
- Un environnement concurrentiel encore très fragmenté

➡ Telhanorte **se développe**

- Bonne performance opérationnelle
- Format bien adapté au marché local

➡ **Projets de croissance** en cours

- Nouveau centre de distribution dans le Minas Gerais (2013)
- Nouveaux points de vente en 2014
- Opportunités d'acquisitions

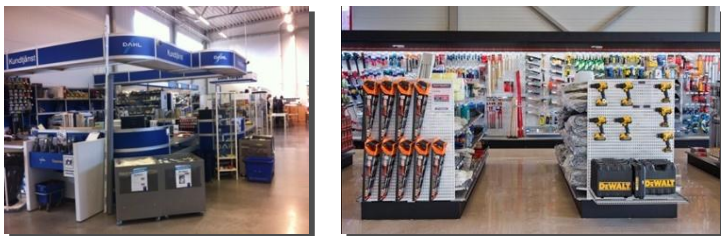


2 Excellence opérationnelle : accélérer la croissance interne

- ➔ Avoir une croissance interne **supérieure au marché**
- ➔ En développant la **satisfaction client**, l'**innovation** et les **services** à valeur ajoutée
 - 35% de produits et solutions à forte valeur ajoutée d'ici 2018 (30% en 2013)

➔ **Merchandising** et **marketing**

L'exemple des pays nordiques



Point.P – Promesse clients

PLUS FIABLE, PLUS SIMPLE, PLUS RAPIDE ET SURTOUT PONCTUEL !

● **NOS GARANTIES « LIVRAISONS »**
 Nous vous livrons en 24h Pour toute commande passée avant 15h selon créneaux horaires ci-dessous.
 Et à l'heure que vous souhaitez Pour toute commande passée 48h avant la date de livraison souhaitée.

Je commande	Je suis livré le lendemain
Avant 8 h	7h à 9h
Avant 10 h	9h à 10h30
Avant 11 h	10h30 à 12h
Avant 13 h	13h à 14h30
Avant 15 h	14h30 à 16h

● **UN SUIVI EN TEMPS DIRECT**
 1- Vous recevez un SMS de confirmation de votre commande qui vous indique le créneau horaire de votre livraison.
 2- Vous recevez un SMS qui vous indiquera le départ de votre commande.
 3- Et enfin, en cas de retard, vous recevez un SMS qui vous le prévient.

AU-DELÀ DE 2H DE RETARD sur le créneau horaire confirmé par SMS, POINT.P VOUS REMBOURSE LA LIVRAISON.

Point.P – Efficacité énergétique



2 Excellence opérationnelle : capitaliser sur les économies d'échelle

➡ Excellence dans les achats

- Négociations à l'échelle européenne
- Rationalisation des fournisseurs

Analyse des principaux fournisseurs afin de développer des partenariats



➡ Marques propres et approvisionnement dans les pays à bas coûts

- 15% des ventes de marques propres en 2018 (contre 11% en 2013)



Principales marques propres

Alterna

Aïtech

NOVIPro

G·E·M·I·N·I
ceramic wall & floor tile collection

luxra

ULTIBAT

DELTA PRO
LA FAMILIA DELTA PRO LA FAMILIA DELTA PRO

KERMOS

➡ Logistique : partage du savoir-faire des *Business Units* les plus avancées

2 Excellence opérationnelle : améliorer les ratios de coûts

➡ Coûts **salariaux**

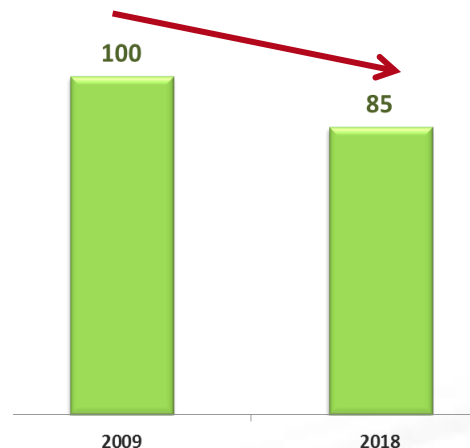
➡ Coûts de **transport**

- Flotte de camions
- Facturation et taux de service améliorés, avec des gains de ponctualité

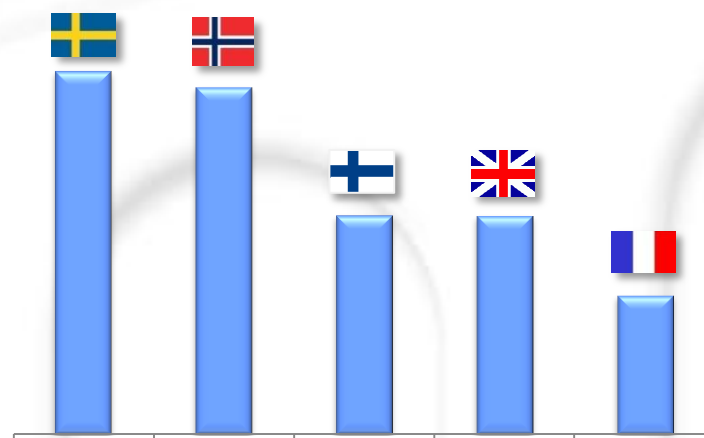
➡ Coûts **immobiliers**

- *Benchmark ventes / m²*
- Sites partagés (*shop-in-shop*)

Evolution du ratio Frais de personnel / Marge brute (%)
Base 100 = 2009



Ventes / Surfaces construites –Sanitaire-Chauffage-Plomberie

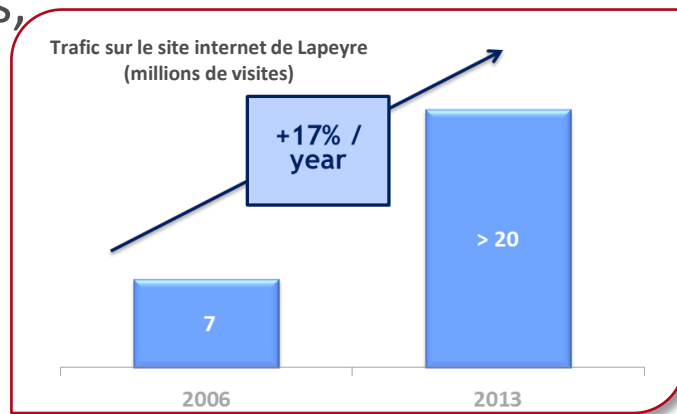


3 Croissance multicanaux : capitaliser sur les atouts majeurs du Pôle

➡ **Equipes expertes** (connaissance des solutions, 200 millions contacts clients / an)

➡ **Partenariats** forts (fournisseurs et clients)

➡ **Enseignes** et **réseaux** physiques
(one-stop-shopping, drives, click & collect)



➡ **~100 M€** d'investissements par an dans les **systèmes d'information** et la **logistique**

3 Croissance multicanaux : accélérer le rythme des initiatives

➡ Quelques exemples d'initiatives **réussies**

Pays-Bas : Sanitaire-Chauffage-Plomberie

E-business service pack

Aspect	Galvano / SG role				
	Supplier (B2B)	Content Provider Light (B2B)	Content Provider Pro (B2B2C)	Portal Provider (B2B2C)	Clicks& bricks (B2C)
Collecting points >					★
Portal >				★	★
Intelligent content >			★	★	★
Light content >		★	★	★	★
Goods >	★	★	★	★	★

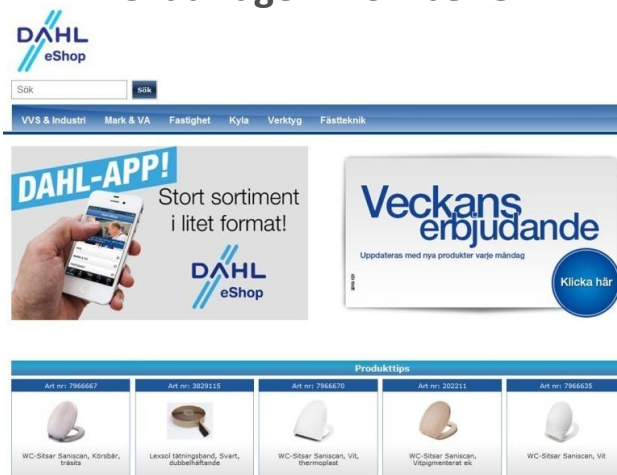
Degree of customer integration / dependency

p
r
o
p
o
s
i
t
i
o
n

R
e
t
u
r
n
s

80% des ventes pertinentes

Pays scandinaves : Sanitaire-Chauffage - Plomberie



20% des ventes pertinentes

Point.P

Outiz
LE WEBSTORE PRO

Point.P : objectif de 10% des ventes pertinentes d'ici 2018

➡ **Stratégies multicanaux spécifiques** pour chaque *Business Unit* : objectif de 15% de ventes réalisées via internet sur un périmètre pertinent d'ici 2018 (contre 5% / 400 M€ aujourd'hui)

Conclusion pour Saint-Gobain Distribution Bâtiment

➡ Un métier fort disposant **d'atouts clés**

- Positions de *leader* régional et européen : N°1 ou N°2
- Portefeuille différencié composé à la fois d'enseignes généralistes et d'enseignes spécialistes

➡ Une priorité claire : **capitaliser** sur nos **positions fortes** et poursuivre leur **développement**

- Croissance interne supérieure à celle des marchés sous-jacents
- Excellence opérationnelle et synergies
- Segments de marchés en croissance en Europe et au Brésil
- Restructurations et cessions où cela est nécessaire

➡ Le développement **accéléré** d'une offre **multicanaux** pour saisir les **nouvelles opportunités du numérique**

Renforcer les positions de *leader* de la Distribution Bâtiment et développer les ventes multicanaux

Objectifs 2018 du Pôle

- 1 Se concentrer sur les positions de *leader* régional (N°1 ou N°2) et viser le *leadership* européen pour les réseaux spécialistes
- 2 Atteindre une croissance interne supérieure à celle du marché
- 3 Augmenter la part des ventes de produits et solutions à forte valeur ajoutée de 30% à 35% des ventes totales, et la part des marques propres de 11% à 15%
- 4 Développer des stratégies internet spécifiques pour chaque marché et atteindre 15% de ventes réalisées via internet sur un périmètre pertinent (5% / 400 M€ aujourd'hui)



Accompagner la mutation des marchés matures vers la construction durable

Peter Hindle

Paris, 27 novembre 2013



Accompagner la mutation des marchés matures vers la construction durable

- Un **mouvement de fond** généralisé et **puissant** qui tend vers plus de **confort** et de **développement durable**
- Nous proposons des **innovations multi-activités**
- Et définissons un ensemble de normes pour des **solutions globales**

Le développement durable et le confort deviennent des exigences essentielles dans la construction



Entendre
Bruit
Acoustique

Isolation contre les nuisances sonores

Isolation contre les bruits d'impact

Réverbération acoustique



Penser
Responsabilité
Sociale
Maintenance

Consommation d'énergie

Empreinte carbone

Coûts de fonctionnement



Toucher
Température
Texture

Isolation thermique

Étanchéité à l'air

Confort estival



Voir
Style
Couleurs
Lumière

Eclairage diurne

Eblouissement

Luminosité



Sentir
Qualité de l'air
Sain et sec

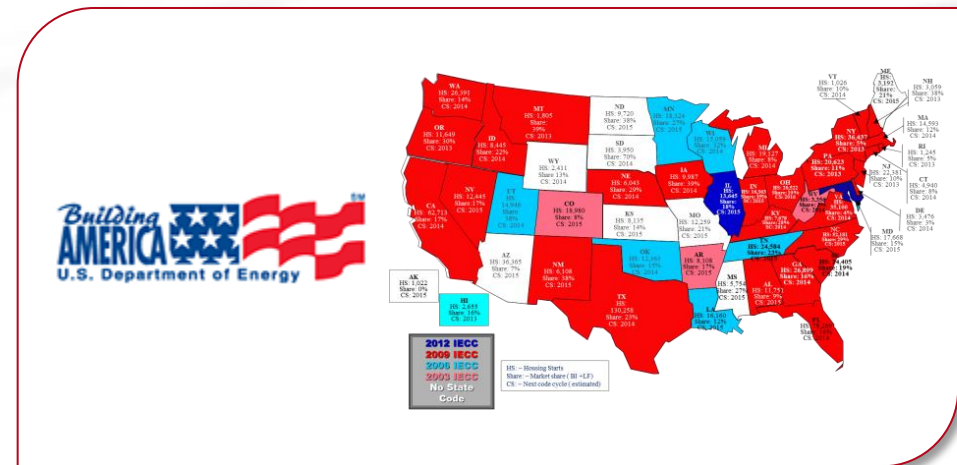
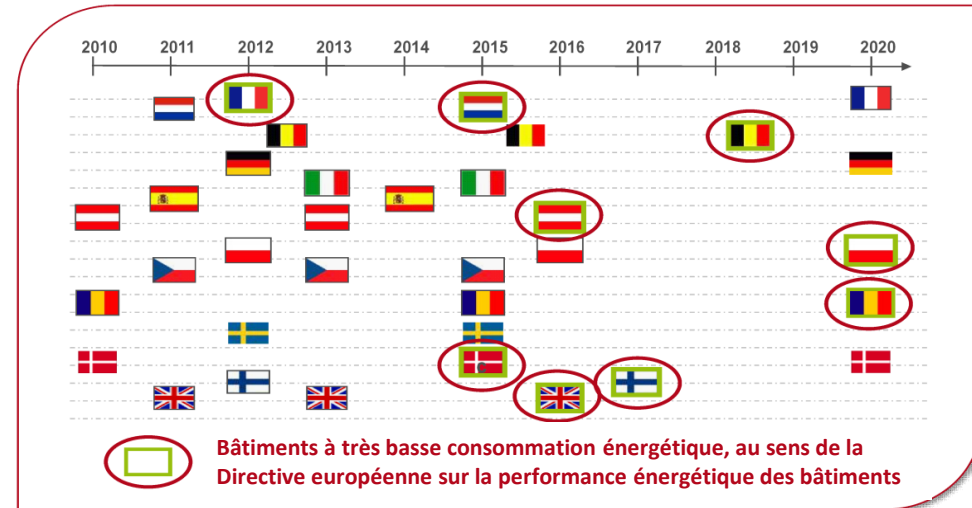
Apport d'air frais

Gestion de l'humidité

CO₂ & niveaux de COV

La transition vers l'efficacité énergétique s'accélère

- ➡ **Directive européenne relative à la performance énergétique** (25 octobre 2012) et réglementations nationales
- ➡ **La rénovation** désormais considérée comme la priorité N°1 pour atteindre les objectifs globaux de réduction de consommation d'énergie
- ➡ **Stimulation active du marché aux Etats-Unis** par le Département de l'Energie, et durcissement en cours des codes de la construction des Etats



Multiplier les projets transversaux pour mettre en avant les innovations et le développement durable

➡ Outils de prescription



Klimacenter, Danemark

Centre d'innovation Saint-Gobain, Londres, RU

➡ Eco-labels et autres certifications



WORLD GREEN BUILDING COUNCIL



breeam



Accompagner la mutation des marchés matures vers la construction durable

- ➡ Un **mouvement de fond** généralisé et **puissant** qui tend vers plus de **confort** et de **développement durable**
- ➡ Nous proposons des innovations **multi-activités**
- ➡ Et définissons un ensemble de normes pour des **solutions globales**

Solutions pour l'efficacité énergétique et le confort thermique

	ISOVER	GYPSE	WEBER	VITRAGE GLASSOLUTIONS	Plastiques de Performance	ADFORS	SAGE	Distribution Bâtiment
Efficacité énergétique	●	●	●	●	●	●	●	●
Confort thermique	●	●	●	●	●	●	●	●



Placo®
Duo'Tech,
Placotherm
...



ITE, mortiers isolants, Iso-blocks



Films SolarGard

Vitrage Haute Perf. Planitherm

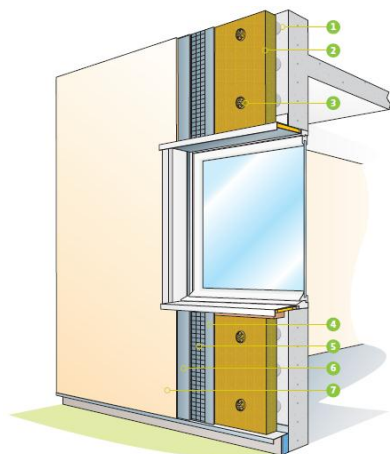
Novelio Thermal



Formats dédiés
et conseils
d'experts

Produits d'isolation thermique à faible lambda et membranes VARIO

Systèmes ITE et iso-blocks

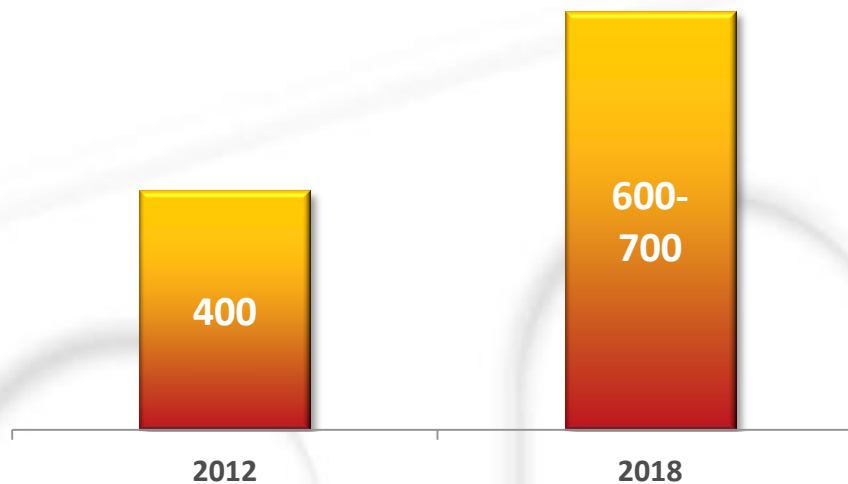


Ventes de systèmes ITE (M€)

ISOVER
SAINT-GOBAIN

weber
SAINT-GOBAIN

Placo
SAINT-GOBAIN



Services spécialisés dans l'efficacité énergétique, formats dédiés et outils de prescription dans la Distribution Bâtiment



GREENWORKS TRAINING ACADEMY

The Greenworks Training Academy offers a multi-purpose training space with products and solutions in real-life settings. Demonstration areas include; room sets for wet and dry work, a dedicated low level roofing rig, a training set for the commissioning of solar thermal and solar photovoltaic (PV) systems, an elevated drainage pit and rainwater harvesting systems. The facility has three training rooms all with full IT and Internet access, two of the rooms have moving walls to create a large inter-connected training area.

The lay-out of the comprehensive 15,000sq ft Academy has been specifically designed to offer a practical solution lead approach to installations. Courses can incorporate real working drawings and estimating where appropriate. The open plan space allows a total of 60 delegates to be trained at the same time.

Courses at the new Greenworks Training Academy are scheduled in-line with customer demand and changes to legislation, product and market drivers, and are carried out by specialist training companies and manufacturers. Based in Birmingham with excellent transport links, the Academy is easily accessible to ensure customers can receive training on the latest technology quickly and effectively as soon as it reaches the market place.

Developed by the building distribution network of Saint-Gobain, Greenworks has grown to become the UK's recognised authority and market expert in sustainable building products and solutions.



120 points de vente Point.P spécialisés dans l'efficacité énergétique d'ici 2014

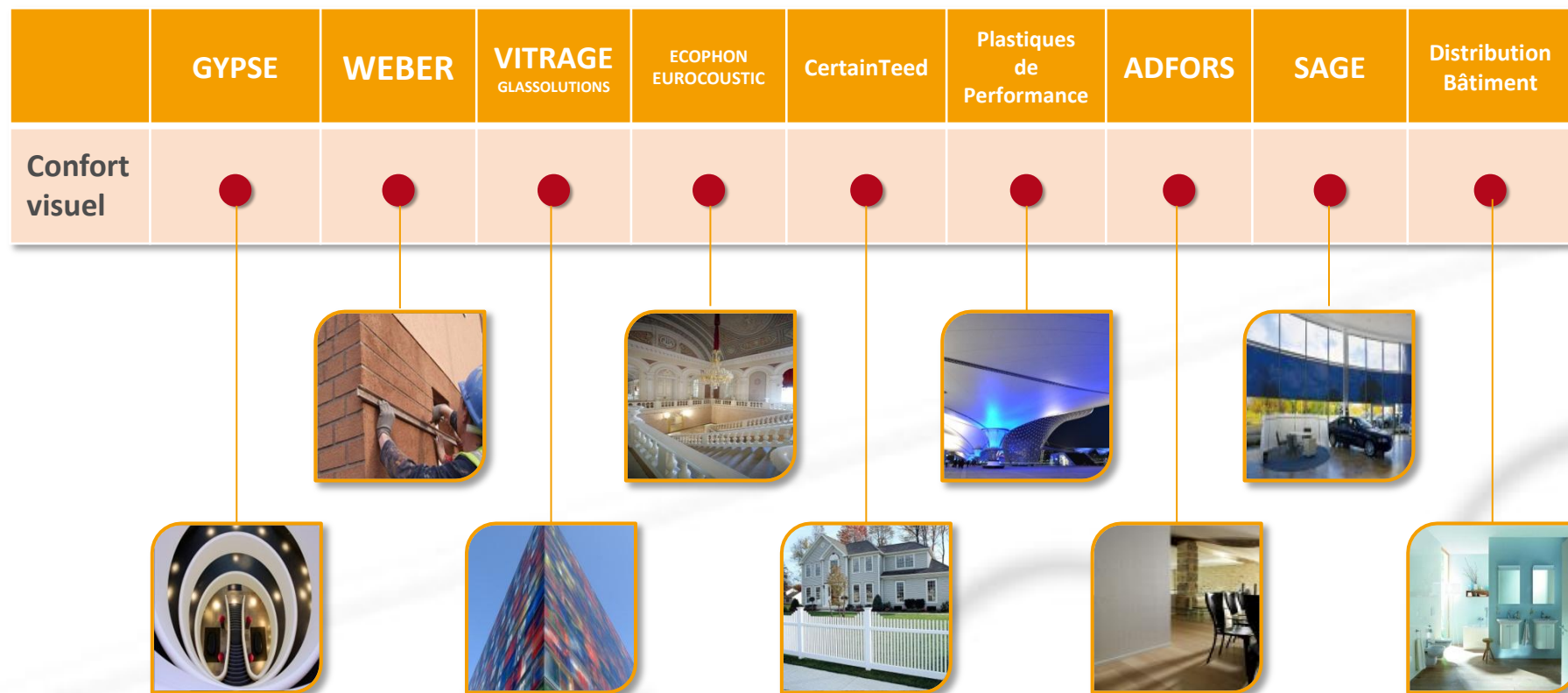


Académie Greenworks, Raab Karcher, Pays-Bas

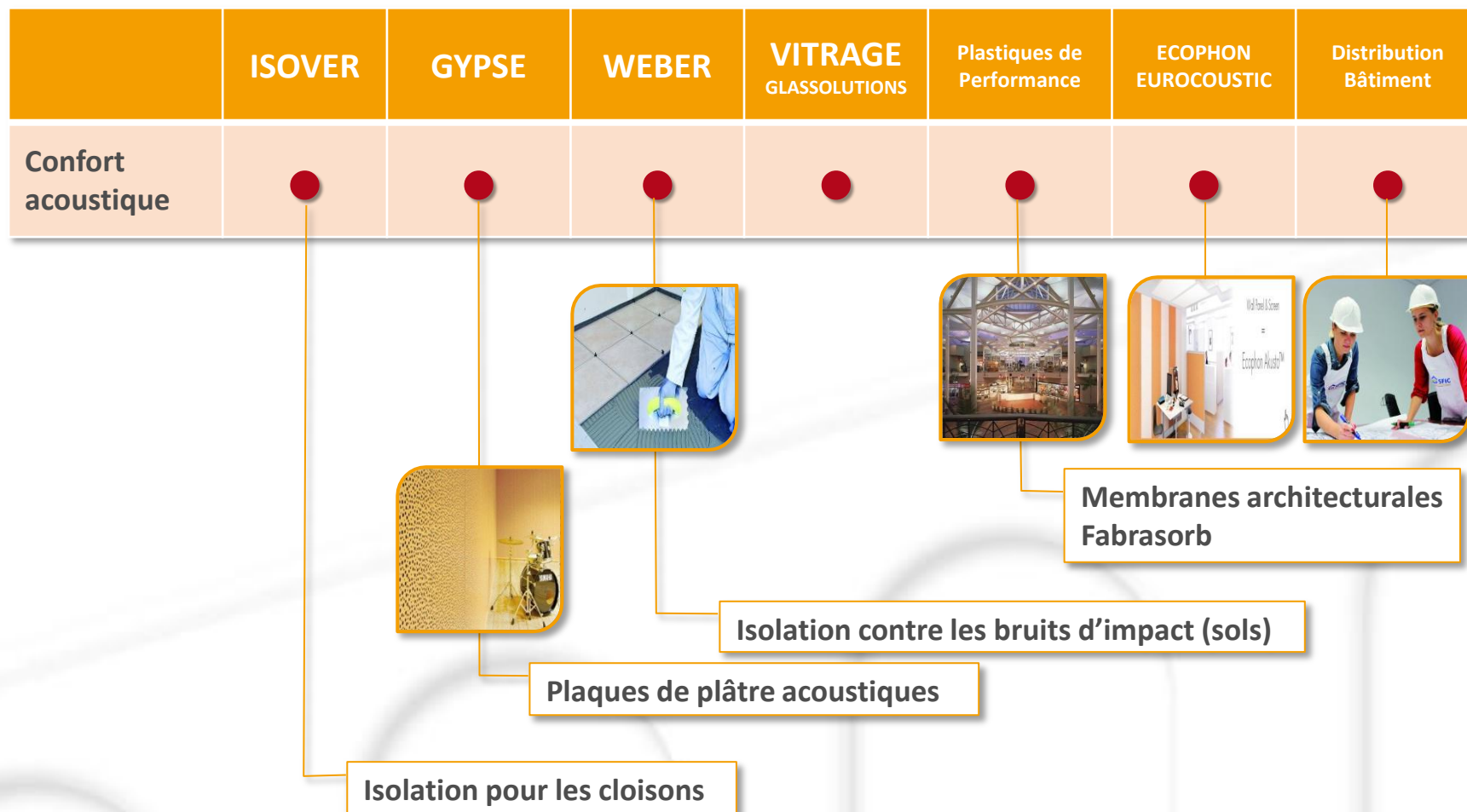


Centres de formation des clients :
Klimacenter, Danemark

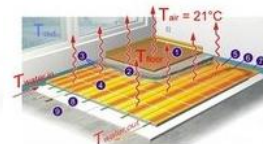
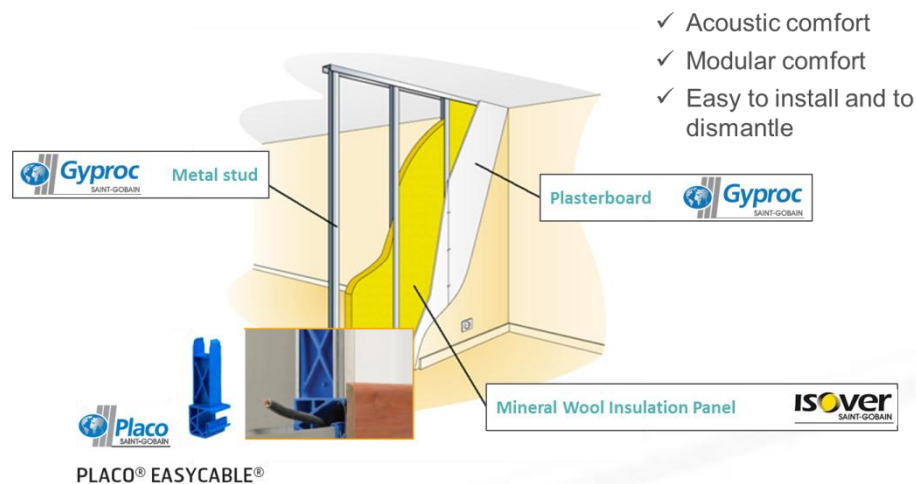
Solutions pour le confort visuel



Solutions pour le confort acoustique



Plaques de plâtre acoustiques, cloisons, sols insonorisants



Weber comfort floor

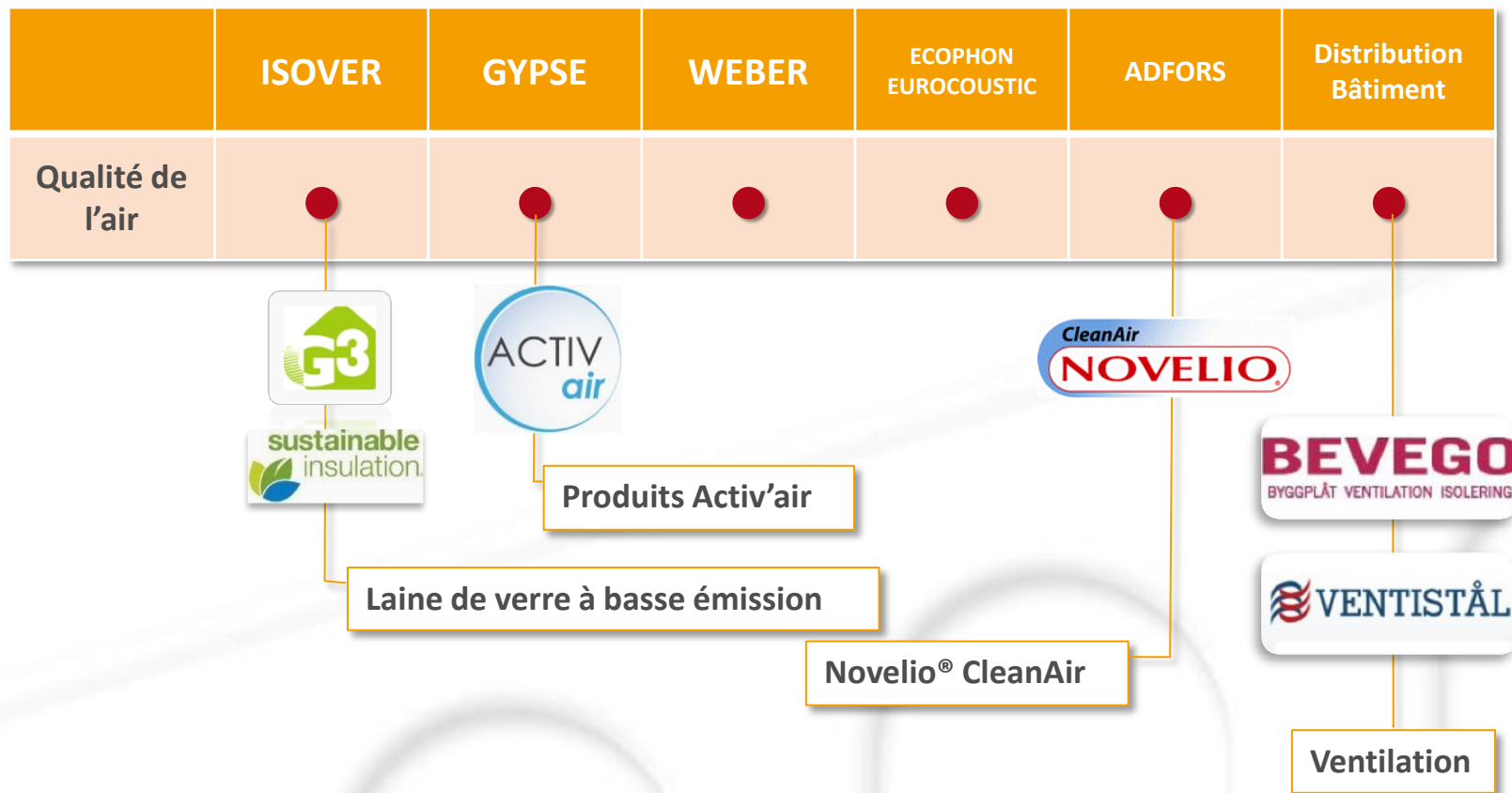
- Floor heating and levelling system for water born heating
- Very even heat distribution
- Impact sound insulation 25-27 dB
- Only 60 mm total thickness
- Fast and easy application



Weber dB floor

- Impact sound reduction floor levelling system
- Only 28 mm total thickness!
- Impact sound insulation 19 dB (long lasting performance)
- Fast and easy application

Solutions pour l'amélioration de la qualité de l'air



Au-delà de la phase d'utilisation...

	Fabrication	Logistique	Installation	Utilisation	Démontage
Confort		Manipulation facile	Installation facile		Démontage facile
Santé		Manipulation sécurisée	Installation sécurisée		Démontage sécurisé

WEBER :

- Faible libération de poussière / produits allégés

GYPSUM :

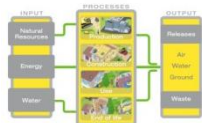
- Panneaux allégés (ERGOLITE)

ISOVER / GYPSUM :

- Systèmes de construction à sec (F4, cloisons...)

DISTRIBUTION BATIMENT

Réduire l'impact environnemental



ACV / EPD

Evaluer, comparer, améliorer et communiquer sur l'impact environnemental de nos solutions



Eco-innovation

Développer et distribuer de nouveaux produits caractérisés par une plus forte valeur ajoutée et un impact environnemental réduit



Gestion des déchets liés à la Construction et à la Démolition

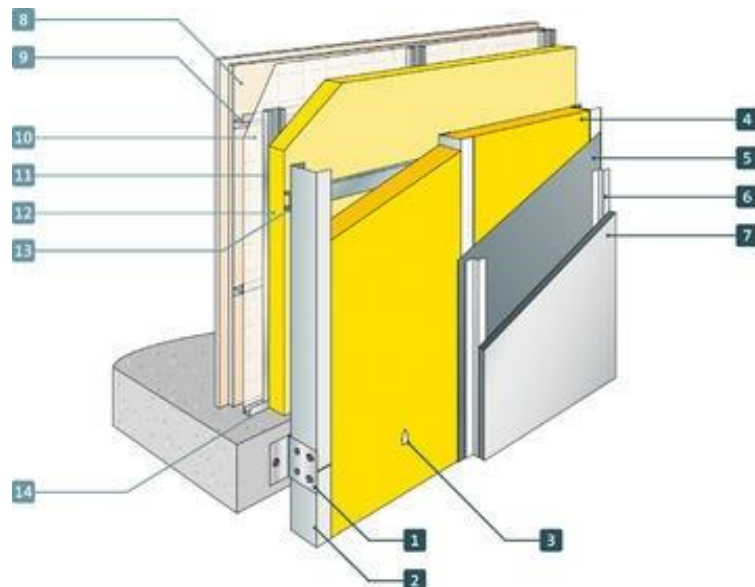
Accélérer la mise en place de solutions pour collecter, trier et traiter les déchets



- ✓ Environmental footprint assessed (Life Cycle)
- ✓ Environmental Product Declaration verified



Réduire la consommation d'eau et les délais de construction : les systèmes de construction à sec



- 1 Platine F4
- 2 Profilé F4
- 3 Maxi PB Fix
- 4 Isofaçade 32
- 5 Pare-pluie F4
- 6 Profilé Interface bardage
- 7 Bardage
- 8 Placoplatre BA13
- 9 Profilé Stil Mob
- 10 Membrane Vario Duplex
- 11 Fourrure + Éclisse Optima + Appui Optima2
- 12 Isoconfort 32
- 13 Fourrure Optima
- 14 Lisse Clip' Optima



*Cour des auditeurs,
Etat du Ceará, Brésil*



*Minha Casa Minha Vida, Ponta Grossa,
Etat du Paraná, Brésil*



*Eco Mall Center, Arapongas,
Etat du Paraná, Brésil*



Solutions respectueuses de l'environnement et recyclage

- ➔ **Réduction des déchets.** Par exemple, entre 2008 et 2012, SGDB au Royaume-Uni a diminué ses déchets de 60% (en tonnes par M£ de ventes)

- ➔ **Effort majeur pour accroître le recyclage.** Une vaste gamme de matériaux concernés : bardeaux d'asphalte, plaques de plâtre, laine de verre, emballages

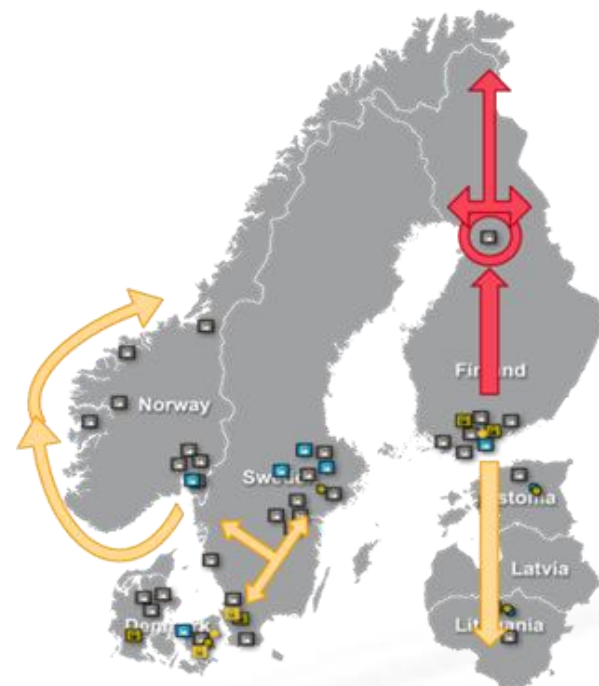
- ➔ **Les acteurs de taille importante de la distribution et de l'industrie jouissent d'un avantage comparatif**



Une logistique plus efficace

➡ Un impact environnemental réduit et des produits plus rapidement disponibles

- Multi-marques, entrepôts et systèmes de transports combinés en Allemagne et dans les pays scandinaves (Produits pour la Construction)
- Des centres logistiques nouveaux et agrandis en France et dans les pays scandinaves (Distribution)
- Evoluvert lancé par Point.P



■ Sites de production
○ Points de ventes

ISOVER
SAINT-GOBAIN

Tweber
SAINT-GOBAIN

Gyproc
SAINT-GOBAIN

Ecoophon
SAINT-GOBAIN

➡ Achévés
➡ En cours



Accompagner la mutation des marchés matures vers la construction durable

- ➡ Un **mouvement de fond** généralisé et **puissant** qui tend vers plus de **confort** et de **développement durable**
- ➡ Nous proposons des **innovations multi-activités**
- ➡ Et définissons un ensemble de normes pour des **solutions globales**

Le concept du Multi-Confort définit le bien-être dans divers segments de la Construction, dans divers climats et cultures



Beaucouzé, France



Philadelphie, Etats-Unis



Nouvelle résidence individuelle, Espagne



Rénovation, résidence individuelle, Belgique



Rénovation, immeuble résidentiel collectif, France



Rénovation, centre de formation, Italie



Dzerzhinsk, Biélorussie



Bucarest, Roumanie



Nouveaux bureaux, Autriche

■ Projets achevés d'ici fin 2013
■ Projets débutés et en cours de construction

Construction neuve - résidentiel, Allemagne



ISOVER
SAINT-GOBAIN

weber
SAINT-GOBAIN

GLASSOLUTIONS
SAINT-GOBAIN

Rigips
SAINT-GOBAIN

SOLARKAUF


SAINT-GOBAIN

Construction neuve - résidentiel - maison à consommation énergétique nulle, Philadelphie (Pennsylvanie), Etats-Unis

Plus de 20 produits CertainTeed ont été utilisés dans ce projet



Philadelphie (Etats-Unis)

Construction neuve, non-résidentielle : stade des Cowboys, Arlington (Texas)

➡ Les solutions de Saint-Gobain

- Panneaux de plafond **CertainTeed®**
Ecophon® Focus™ Ds
- **Plastiques de Performance :**
espaceurs pour vitrage structurel
Thermalbond®
- **Plastiques de Performance :**
membrane architecturale Sheerfill®
avec l'enduit photocatalytique
EverClean™



Construction neuve, non-résidentielle : centre des congrès de Vancouver

➡ Les solutions de Saint-Gobain

- **Vitrage** : verre ClimaPlus®
- Revêtement mural **CertainTeed**®
Decoustics Metallo™
- Panneaux de plafond **CertainTeed**®
Vinylrock™
- **Plastiques de Performance** :
membrane architecturale pour
toiture Sheerfill®
- **Plastiques de Performance** :
espaceurs pour vitrage structurel
Thermalbond®



Construction neuve, non-résidentielle : Musée Riverside, Glasgow

➡ Les solutions de Saint-Gobain

- **British Gypsum :**
Rigitone, ShaftWall, Gyproc
CoreBoard, Rigidur H,
GypLyner Universal, CasoLine
MF, GypLyner IWL
- **Saint-Gobain Glass :**
SGG Parsol, SGG Planitherm
Ultra N, SGG Cool-Lite SKN 154,
verre d'impression SGG Seralit
- **Saint-Gobain Isover :**
Acoustic Partition Roll



Construction neuve, résidentielle et non-résidentielle : The Shard, Londres, le plus haut gratte-ciel d'Europe

➡ Les solutions de Saint-Gobain

- **Glassolutions** : verre de façade haute performance, pauvre en fer, verre laminé, sécurisé et renforcé à la chaleur
- **Abrasifs** : couronnes pour forage à eau Ultimax et lames de scie murales en diamant VMAX
- **PAM** : systèmes en fonte
- **British Gypsum** : premier projet répondant aux normes anti-incendie EN grâce à l'utilisation de plaques coupe-feu et de systèmes de cloison en métal ; conditionnement de cloison



Rénovation, bâtiment non-résidentiel, Italie

CARE:4
Company Actions for the Reduction of Energy by 4



Corsico (Milan - ITALIE)

Le soluzioni di Habitat Lab

Involucro: superfici esterne verticali trasparenti

SGG CLIMATOP® SOLAR
CONTROL SILENCE
realizzata con vetro
SGG COOL-LITE® SKN 154 II
e SGG STADIP® SILENCE

SAINT-GOBAIN
GLASS

SageGlass®
(vetro elettrocromico)

SAGE

Involucro: superfici esterne verticali opache

Cappotto weber.therm comfort

• Lastre strutture a secco:

Aquaroc
Rigidur H
Habit 13 Acti'Air

Isolante minerale XL G3 touch

• Pitture:

weber.cote mineral L
weber.tec flex L

weber

ISOVER

Gyproc

Per il taglio e la molatura
di materiali edili, dischi
diamantati e abrasivi

NORTON

Pareti: divisori interni

Habito Tecnica con tecnologia
Acti'Air

SGG STADIP® SILENCE
Priva-lite

Gyproc

ISOVER

SAINT-GOBAIN
GLASS

QUANTUM

Infrastrutture e canalizzazioni

Epams® per acque piovanti
e SMU® per lo scarico
di acque reflue

PAM

Coperture

Pittura riflettente California P
Monoflex 4 mm P Tex
Barriera al vapore Aluvapor
Tender

Isolante minerale Superbac
Roofline G3 (spessore 39 cm)
Moduli fotovoltaici Sunstyle®,
Powermax®, Suneka®

Lucernari

SGG CLIMATOP® SOLAR
CONTROL SILENCE realizzata
con vetro SGG COOL-LITE® SKN
154 II e SGG STADIP® SILENCE

ISOVER

SAINT-GOBAIN
GLASS

SAINT-GOBAIN
GLASS

Impianto a pompa di calore
ad alta efficienza. Domotica
di controllo per il comfort
interno e i consumi energetici.

Pavimenti

weberfug 875 F
weber.xerm 850
weber.plan MR81
weber.floor 4610 industry top
Isolante XPS BT

ISOVER

weber

Controsoffitti

Per un perfetto
controllo dell'acustica
degli ambienti

Gyproc

EUROACOUSTIC

Sanipanel



Rénovation – Maison Youthbuild, Philadelphie (Pennsylvanie), Etats-Unis



- **Les solutions de Saint-Gobain** : toiture CertainTeed®, revêtement de façade, membrane d'extérieur, clôture, balustrade, isolation et plaques de plâtre ; composant insonorisant Green Glue ; pierre reconstituée Grenite® LEED® Platinum



Accélérer le développement du Pôle Produits pour la Construction dans les pays à forte croissance

Claude Imauven

Paris, 27 novembre 2013



Pôle Produits pour la Construction : chiffres clés

Plus de
400
Sites industriels

dans
55 pays

47 000
COLLABORATEURS

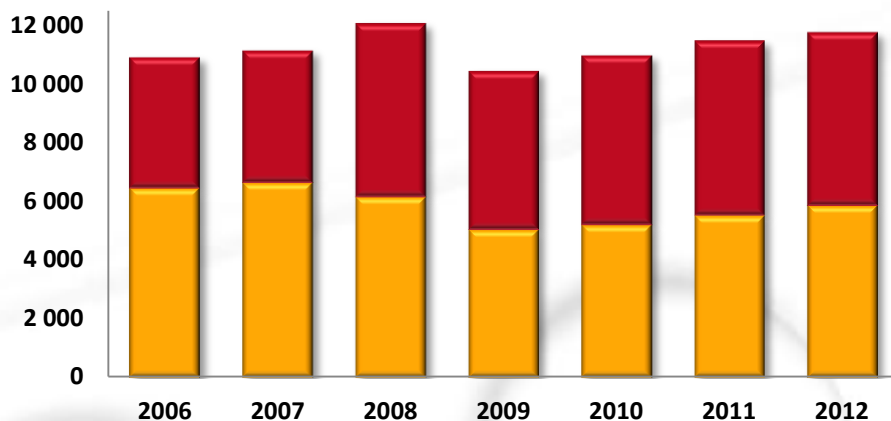


2012

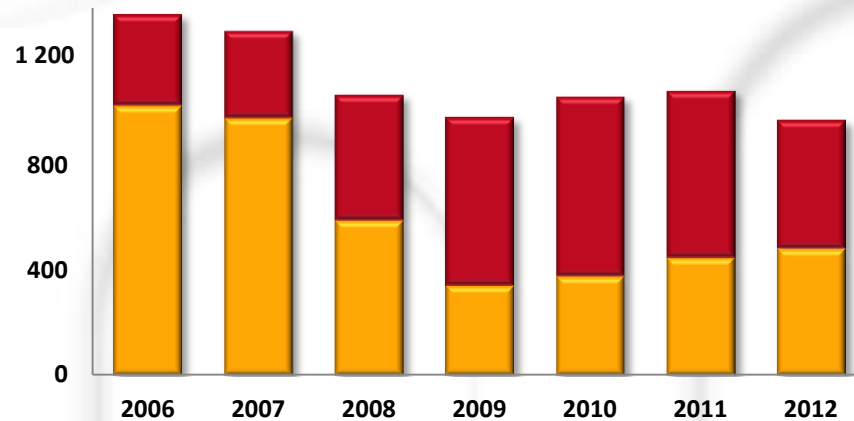
CA 11 709 M€

Résultat d'exploitation 974 M€

CA (M€), 2006-2012



Résultat d'exploitation (M€), 2006-2012



Aménagement Intérieur Aménagement Extérieur

Renforcer davantage la présence du Pôle dans les pays à forte croissance

➡ **Augmenter d'ici 2018 la part des actifs et des ventes du Pôle hors Europe occidentale de 50% à 63% et de 49% à 63%*, respectivement**

1. Tirer parti de la reprise du marché de la construction aux Etats-Unis

- Reprise des marchés de la construction neuve et de la rénovation
- Un potentiel de croissance à long terme plus élevé que dans les autres économies matures
- Une demande soutenue pour les solutions à forte valeur ajoutée

2. Renforcer les positions du Pôle dans les pays émergents

- Une forte croissance à long terme tirée par des fondamentaux solides : démographie, urbanisation, émergence de classes moyennes et augmentation du coût du travail

3. S'établir dans de nouveaux pays émergents

** Incluant les ventes au Pôle Distribution Bâtiment*

1 Tirer parti de la reprise du marché de la construction aux États-Unis

➡ **Des investissements de croissance** pour bénéficier de la reprise du marché avec une rentabilité optimale

- Nouvelle usine de Roxboro (plaques de plâtre) démarrée en 2012
- Nouvelle usine de bardeaux de toiture asphaltés dans le Missouri : investissement de 100 M\$ entre 2013 et 2016



Usine de Roxboro

➡ **Une différenciation et des synergies entre activités accrues**

- Augmentation de la part de nouveaux produits dans les ventes de CertainTeed de 17% à 22% en 2018
- De nombreux projets « Habitat » (services, outils numériques)



➡ **Étude des opportunités de consolidation du marché et de croissance externe**



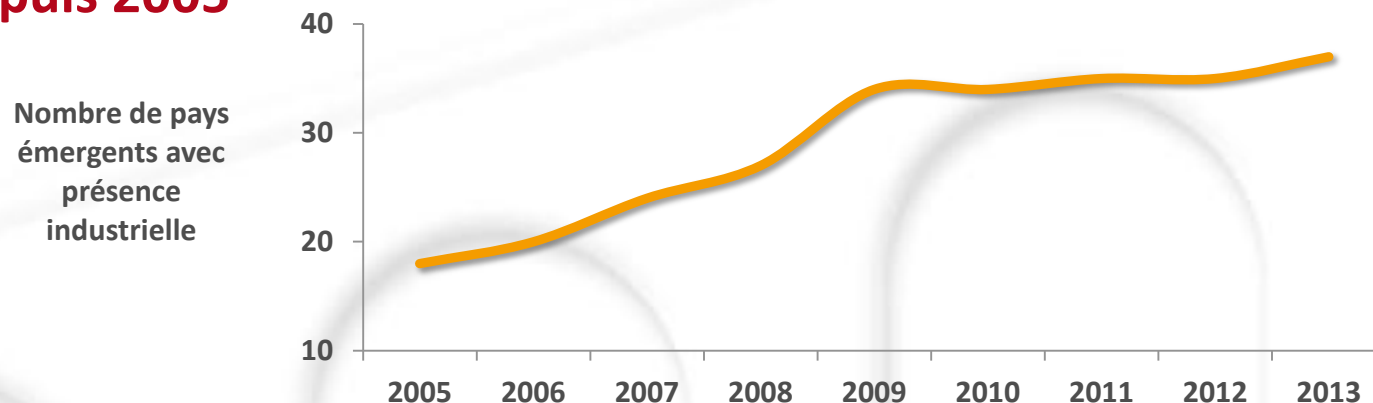
2 Une présence historique et croissante dans les pays émergents (TCAM des ventes de 7% depuis 2007)

► Une présence historique dans les pays émergents

- Usine de gypse en Afrique du Sud en 1929
- Usine de canalisation à Barra Mansa au Brésil en 1937
- Production de tuiles Brasilit en 1940



► Doublement du nombre de pays émergents dans lesquels le Pôle dispose d'une présence industrielle depuis 2005



2 Renforcer les positions du Pôle dans les pays émergents **La priorité est clairement donnée aux pays émergents pour les investissements et les acquisitions**

➡ Près de 700 M€ d'investissements industriels de croissance et 11 acquisitions entre 2007 et 2012

- Nouvelle usine de plaques de plâtre en Russie (2013)
- Nouveau site de production de plaques de plâtre à Huludao, dans le Nord de la Chine (2013)
- 4 nouvelles usines de Mortiers Industriels au Brésil depuis 2008, diversification dans les adjuvants grâce à l'acquisition de Anchortec (2011)



Usine de plaques de plâtre de Gomzovo en Russie

➡ 1 000 M€ d'investissements industriels de croissance prévus dans les pays émergents entre 2013 et 2018

➡ Des cibles d'acquisitions ont été identifiées dans toutes les régions émergentes



Usine de Weber à Ibiporã au Brésil

2 Renforcer les positions du Pôle dans les pays émergents

Une attention particulière pour développer des solutions adaptées aux marchés locaux

- ➡ Offre pour l'**habitat populaire** au **Brésil** : maison Saint-Gobain, fort développement des solutions de toiture Brasilit
- ➡ Investissement dans la **laine de roche** en **Russie**, matériau particulièrement adapté aux besoins locaux : acquisition en 2011 (Linerock), JV en 2012 (Isoroc)
- ➡ Diversification dans les **blocs allégés**, une solution en forte croissance en **Asie du Sud-Est** : acquisitions en 2011 (Mortar Utama, CSR Malaisie)
- ➡ Développement de **solutions de canalisation** localement adaptées : PAMBoo en Chine, solutions spécifiques aux pays chauds



2 Renforcer les positions du Pôle dans les pays émergents

Une priorité accordée aux positions de *leadership* local

Position concurrentielle des activités (2012)		Gypse	Isolation	Mortiers Industriels	Canalisation
	Brésil	2	1	1	1
	Chine				2
	Inde	1			
	Thaïlande	2		1	
	Afrique du Sud	1	1		
	République tch.	2	1	1	1
	Russie		3	3	
	Turquie	3	1	3	

2 Renforcer les positions du Pôle dans les pays émergents

Une discipline d'investissement stricte visant à limiter les risques et à garantir la rentabilité

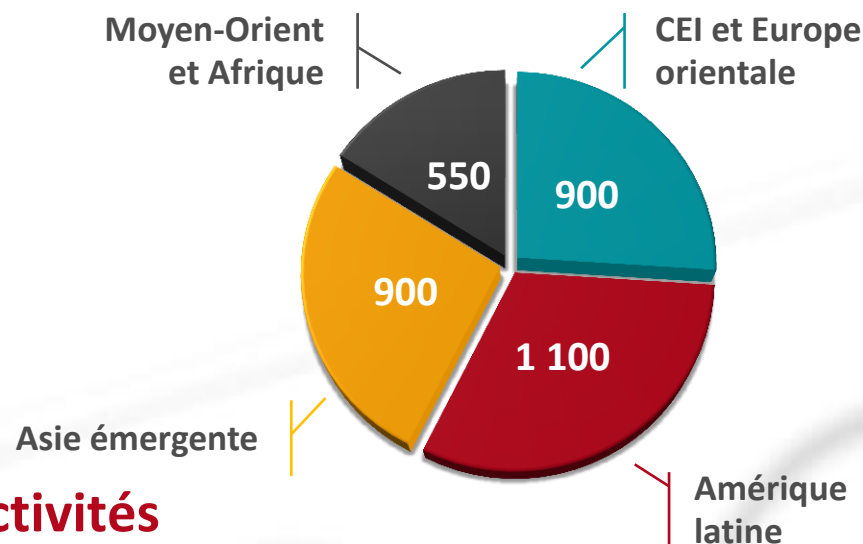
➡ Limiter les risques inhérents aux pays

- Une implantation géographique équilibrée
- Des partenariats locaux (industriels, R&D, universitaires, institutionnels, bancaires)

➡ Limiter les risques inhérents aux activités

- Équilibre entre les Activités Aménagement Intérieur et Aménagement Extérieur
- Importance accordée aux solutions transversales

Répartition géographique des ventes du Pôle en 2013 (est.) dans les régions émergentes (M€)



3 S'établir dans de nouveaux pays émergents

► Principaux développements récents

- Acquisition de Sodamco : position forte au Moyen-Orient
- Co-entreprise dans le Gypse au Maroc (2013)
- Construction de la première usine de plaques de plâtre du Pôle en Indonésie (35 M€) - démarrage du chantier en 2013



► De nombreuses cibles d'acquisition dans de nouveaux pays en privilégiant une approche multi-secteurs et multi-activités

- Tirer profit des positions existantes du Pôle pour développer d'autres activités

3 S'établir dans de nouveaux pays émergents

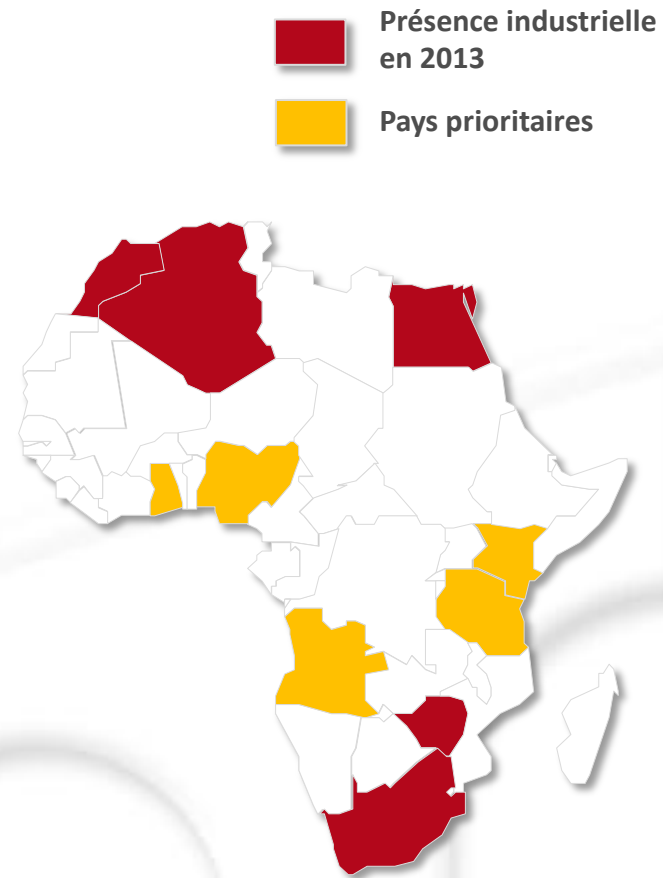
Une nouvelle stratégie commerciale en Afrique

➔ Les solutions du Pôle se développent rapidement

➔ Une stratégie spécifique pour développer la présence du Pôle en Afrique subsaharienne

- Des pays prioritaires identifiés : Ghana, Nigeria, Kenya, Tanzanie, Angola
- Établir des partenariats locaux ou réaliser des acquisitions pour développer les positions et les marques du Pôle
- Implanter des équipes locales dans les marchés à plus forte croissance

➔ 400 M€ de ventes en Afrique d'ici 2018 pour le Pôle Produits pour la Construction (200 M€ en 2012)



Conclusion

➡ Le Pôle est bien positionné pour tirer profit des marchés de la construction en plein essor dans les années à venir

- Forte présence aux États-Unis
- Implantation importante dans toutes les régions émergentes
- Des dynamiques de marché qui stimulent les solutions du Pôle dans les zones émergentes

➡ Les pays à forte croissance sont une priorité de première importance pour le Pôle

- Priorité pour les investissements, acquisitions, partenariats, ressources humaines, etc.
- Le Pôle est la « tête de pont » du Groupe en Afrique

Accélérer le développement du Pôle Produits pour la Construction dans les pays à forte croissance

Objectifs 2018 du Pôle

- 1 Accroître la part des actifs et des ventes hors Europe occidentale, respectivement de 50% à 63% et de 49% à 63%*
- 2 Augmenter la part des ventes de solutions à forte valeur ajoutée ou en co-développement, en incluant l'efficacité énergétique (ratio de différenciation), de 53% à 65%
- 3 Atteindre 400 M€ de ventes en Afrique

** Incluant les ventes au Pôle Distribution Bâtiment*



Renforcer notre présence en Amérique du Nord

John Crowe

Paris, 27 novembre 2013



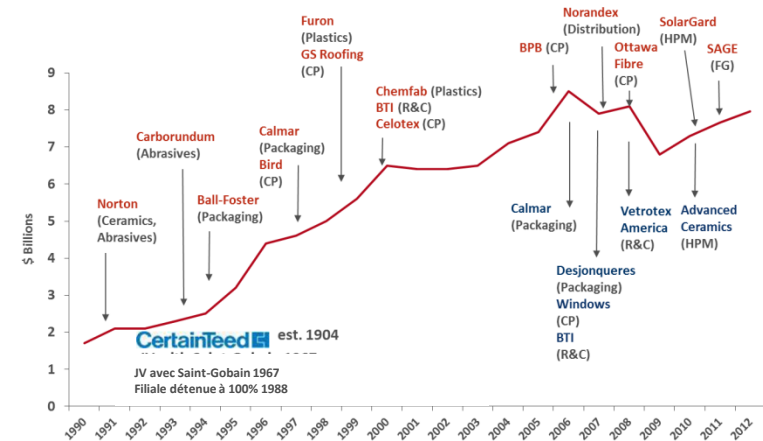
Renforcer notre présence en Amérique du Nord

1. Des positions fermement établies dans les Produits pour la Construction et dans les Matériaux Haute Performance
2. Des marchés sous-jacents dynamiques
3. Des axes prioritaires pour la croissance
 - Dans les Produits pour la Construction
 - Dans les Matériaux Haute Performance

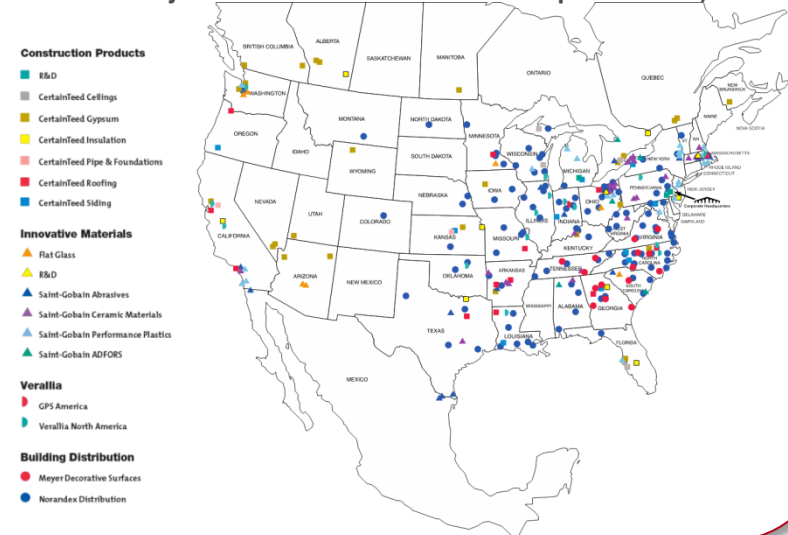
Des positions fermement établies dans les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance

- ➡ **7,9 Mds\$ de ventes**, résultat d'exploitation qui représente 11% des ventes, 19 000 collaborateurs (2012)
- ➡ Plus de **250 implantations** à travers les Etats-Unis et le Canada
- ➡ Un **portefeuille d'activités équilibré**, particulièrement dans les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance
- ➡ Des **capacités d'innovation** importantes et une culture du **co-développement**

Ventes de Saint-Gobain en Amérique du Nord, \$ courant, 1990-2012, étapes clés du développement du Groupe

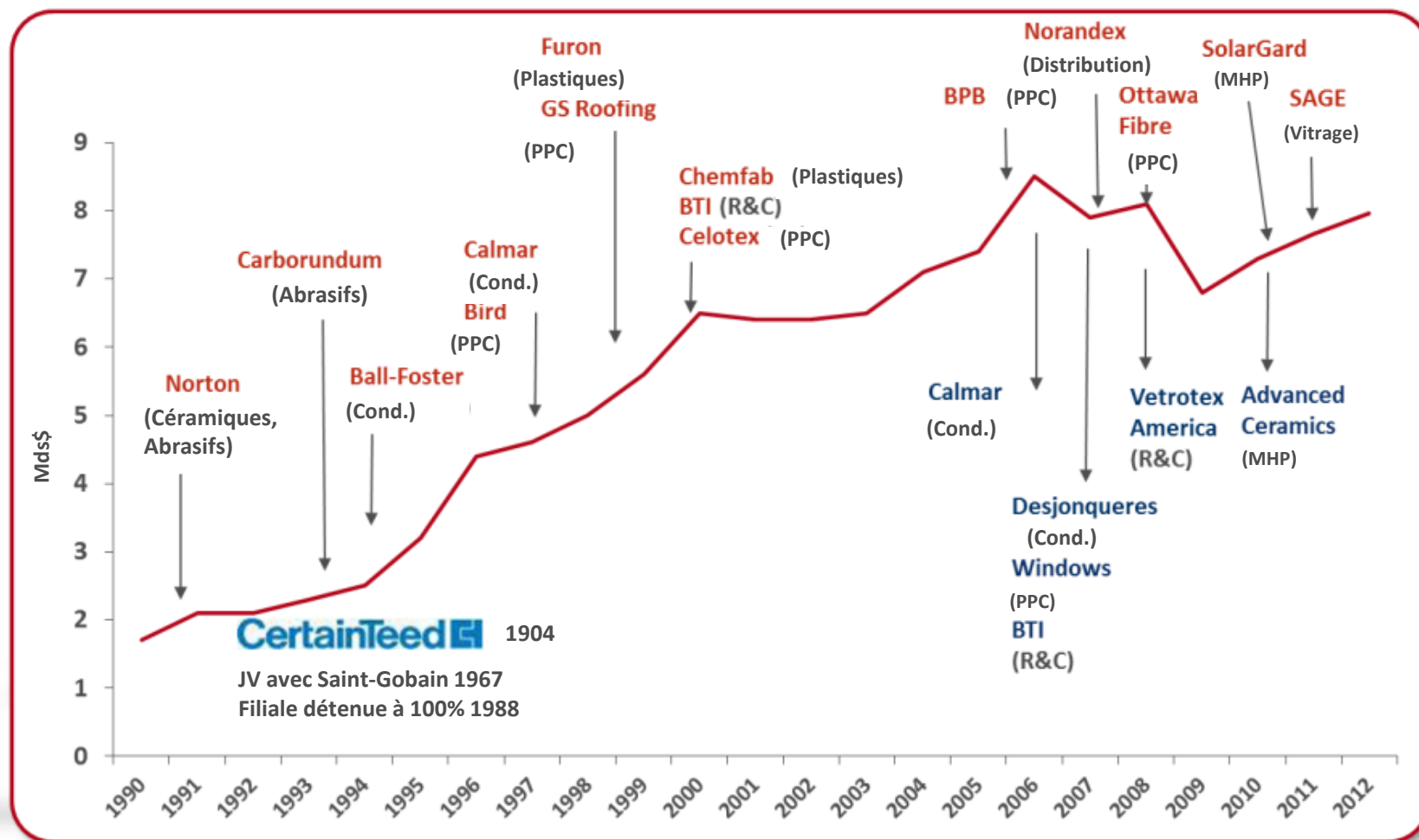


Sites majeurs de Saint-Gobain en Amérique du Nord, 2012



1 Des positions fermement établies dans les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance

Ventes de Saint-Gobain en Amérique du Nord, \$ courant, 1990-2012,
étapes clés du développement du Groupe



1 Des positions fermement établies dans les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance

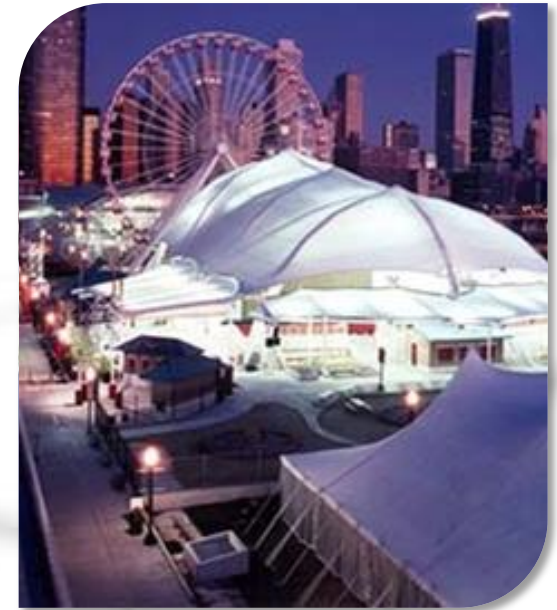
➤ Un leader largement reconnu, régulièrement choisi pour mener des projets de référence



One World Trade Center, NY
Saint-Gobain, CertainTeed



Statue de la Liberté
Saint-Gobain, Vetrotex



Navy Pier, Chicago (IL)
Saint-Gobain, Sheerfill

1 Des positions fermement établies dans les Produits pour la Construction



3,3 Mds\$ de CA
2012



Leader aux Etats-Unis et au Canada



Toiture

13 usines
1 500 collaborateurs



Revêtement de façade

7 usines
1 000 collaborateurs



Fibre-Ciment

3 usines
250 collaborateurs



Isolation

7 usines
900 collaborateurs



Gypse

26 usines
1 300 collaborateurs



Plafonds

4 usines
400 collaborateurs



1 Des positions fermement établies dans les Matériaux Haute Performance



2,7 Mds\$ de CA*
2012



N°1 ou N°2 dans la plupart des activités



Abrasifs

15 usines
3 500 collaborateurs



Plastiques de Performance

22 usines
2 500 collaborateurs



Céramiques

23 usines
2 200 collaborateurs



Solutions textiles

5 usines
400 collaborateurs

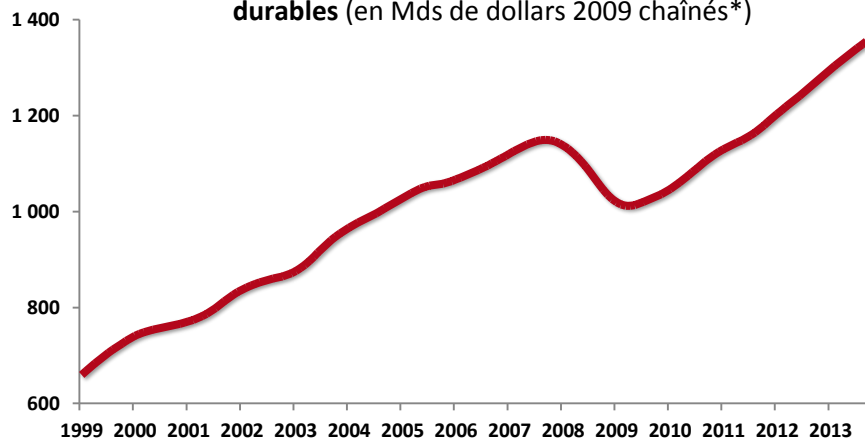


** Ventes totales des Matériaux Innovants en Amérique du Nord, dont la grande majorité proviennent des Matériaux Haute Performance*

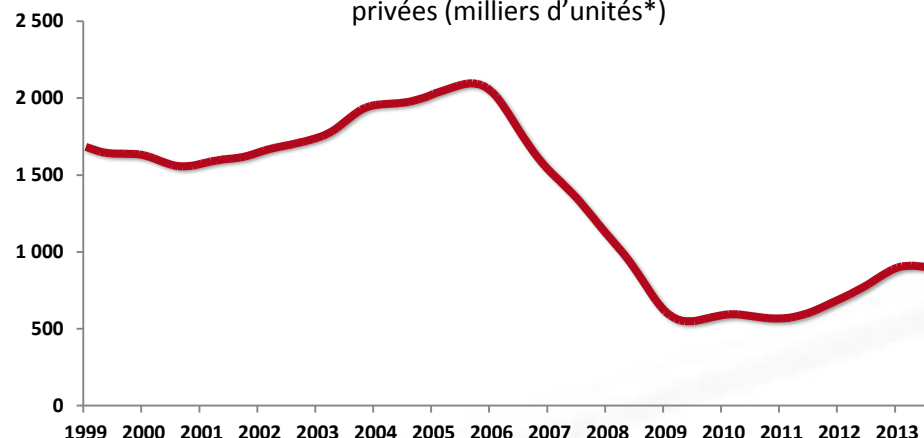
2 Des marchés sous-jacents dynamiques

Etats-Unis, 1999-2013

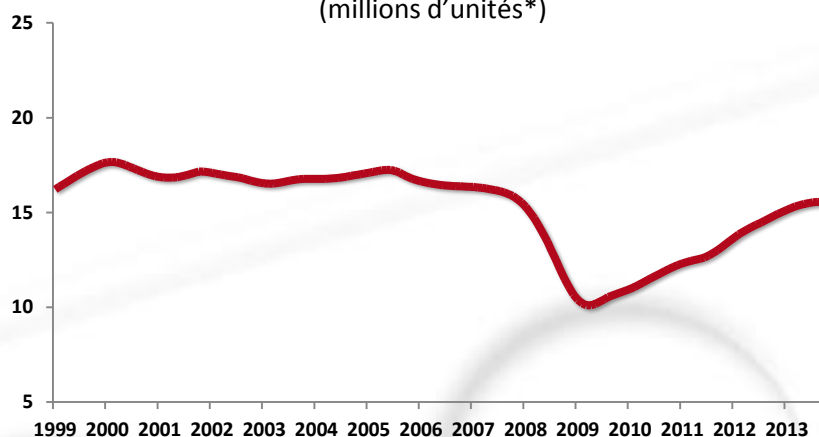
Dépenses réelles de consommation des ménages : **biens durables** (en Mds de dollars 2009 chaînés*)



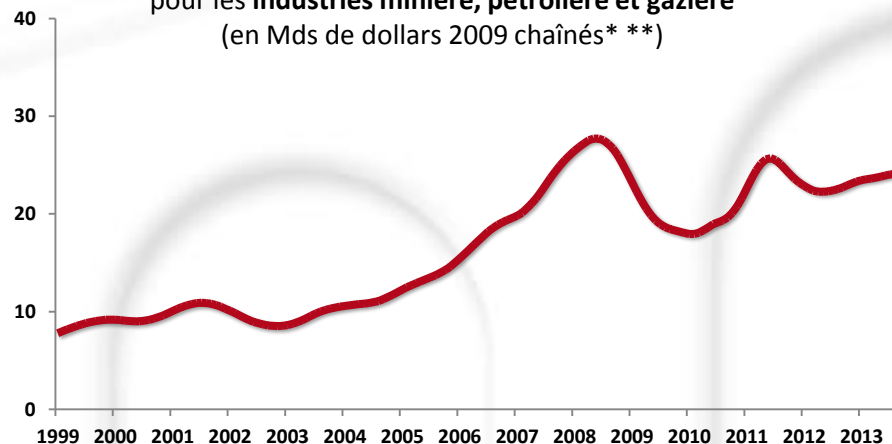
Mises en chantier : mises en chantier de nouvelles propriétés privées (milliers d'unités*)



Ventes de véhicules légers : **voitures et camions légers** (millions d'unités*)



Valeur des nouvelles **commandes manufacturières** de machines pour les **industries minière, pétrolière et gazière** (en Mds de dollars 2009 chaînés* **)



* Données mensuelles, après ajustement saisonnier sur base annuelle et correction au filtre HP ($\lambda = 100$)

** Corrigés par l'indice des prix à la production domestique manufacturiers aux Etats-Unis

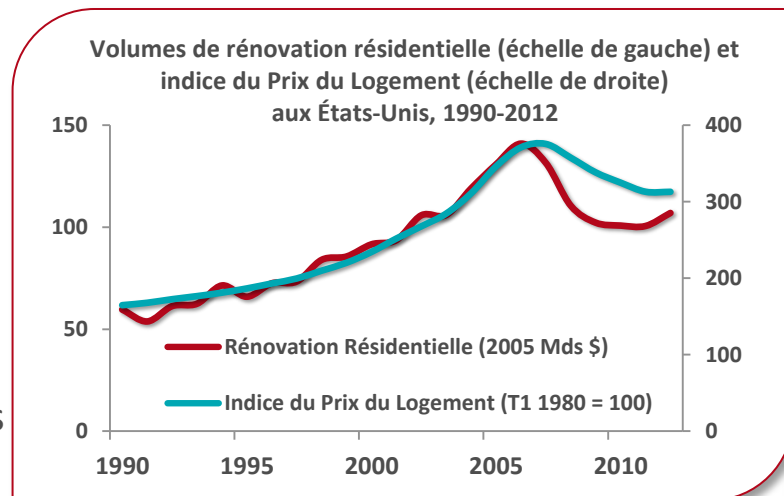
Sources : Réserve fédérale de St. Louis, Bureau of Economic Analysis

Des axes prioritaires pour la croissance : les Produits pour la Construction

3 Réouverture et accroissement des capacités aux États-Unis avec la reprise de l'immobilier

➡ Anticipation d'une demande soutenue ces prochaines années

- Dans les marchés du résidentiel et du non-résidentiel
- Pour le logement neuf et la rénovation, avec des prix du logement en hausse
- Forte attention portée aux dynamiques régionales



➡ Développement proactif / réouverture de capacités pour satisfaire la hausse de la demande et consolider nos positions à moyen terme

- Réouverture de lignes mises en veille durant la crise : gypse (Seattle, WA), plafonds (Meridian, MS), isolation
- Nouvelle usine de plaques de plâtre de Roxboro (160 M€) commandée en 2012
- Co-entreprise avec Bailey Metal Products pour les ossatures de plafond



Usine de Roxboro (NC)

3 Des axes prioritaires pour la croissance : les Produits pour la Construction

Doper les marges grâce à des solutions *premium* et l'excellence opérationnelle

➡ Fort positionnement de l'enseigne CertainTeed en tant que **marque leader des Produits durables pour la Construction en Amérique du Nord**



➡ **Priorité accordée à l'innovation et aux solutions *premium***



- Efficacité énergétique, Poids allégé, Résistance à l'humidité et à la moisissure, Panneaux acoustiques

- Recyclage, LEED

- Applications en ligne et mobiles



➡ **Efficacité opérationnelle**

- Système commun SAP



3 Des axes prioritaires pour la croissance : les Produits pour la Construction

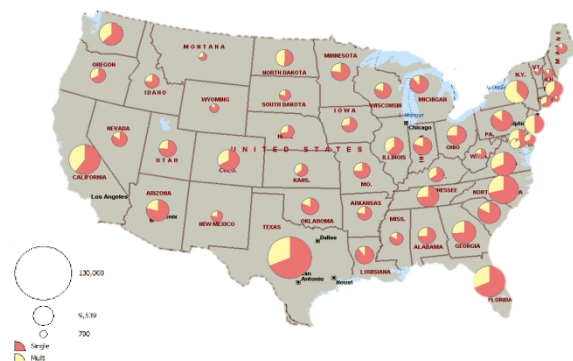
Etendre les Produits pour la Construction dans les marchés prioritaires

➡ Régions côtières, certains Etats ciblés du Midwest et du Sud

➡ Activités ayant une forte différenciation ainsi que de meilleures marges

- 100 M\$ investis dans la nouvelle usine de toiture à Jonesburg (Missouri) entre 2013 et 2016
- Première ouverture d'une usine de toiture sur un site vierge en 25 ans (*greenfield*)
- Investissement stratégique pour répondre à la demande du Midwest

Mises en chantier par Etat, Etats-Unis, 2012



Usine de Jonesburg (MO)

3

Des axes prioritaires pour la croissance : les Matériaux Haute Performance Positions fortes dans les marchés de niche de l'habitat et de l'industrie

➔ Composants à haute valeur ajoutée pour approvisionner certains marchés dynamiques

- **Efficacité énergétique** : films de contrôle solaire haute performance SolarGard (sites de production à San Diego, en Belgique, en Chine)
- **Aéronautique** : joints à haute performance (TCAM de 16% entre 2010 et 2012) ; forte croissance des radômes
- **Energie** : billes de soutènement bénéficiant fortement de la révolution des gaz de schistes ; joints à haute performance (TCAM de 18% entre 2010 et 2012)
- **Biopharmacie** : le *leader* dans la gestion des fluides dans les systèmes biopharmaceutiques à usage unique



Gulfstream G400 équipé d'un radôme Saint-Gobain



Des axes prioritaires pour la croissance : les Matériaux Haute Performance

3 Positions solides dans les marchés de niche de l'habitat et de l'industrie

➡ Nouvelle usine de *proppants* en céramique à Little Rock, Arkansas

- Plus grosse capacité de production au monde
- Une technologie de pointe : la productivité accrue des *proppants* permet une réduction des temps de forage et de préparation, ainsi que des puits plus profonds



Nouvelle usine de *proppants* à Little Rock (AK)

➡ Pour le vitrage, la technologie électrochromique apporte une différenciation dans le verre bâtiment

- Utilisée dans les fenêtres d'immeubles, les *skylights* et les murs-rideaux
- Réduction des besoins en climatisation et en éclairage



SAGE™



Renforcer notre présence en Amérique du Nord

- Une **présence fermement établie** en Amérique du Nord en tant que leader des Produits durables pour la Construction et des solutions haut-de-gamme pour des marchés industriels de niche, avec un solide portefeuille de **projets de référence**
- Forts **moteurs de croissance interne**
- **1,3 Md€ d'investissements** prévus entre 2013 et 2018
- Veille active des **opportunités d'acquisitions**



La stratégie de Saint-Gobain Conclusion

Pierre-André de Chalendar

Paris, 27 novembre 2013



Conclusion

- Renforcer le **profil du Groupe** pour accroître son potentiel de croissance interne
- Accentuer la priorité donnée par le Groupe à la **différenciation**
- Conduire le Groupe selon **quatre priorités clés**

Conclusion

- Renforcer le **profil du Groupe** pour accroître son potentiel de croissance interne
 1. Réduire l'**intensité capitalistique** du Groupe dans les pays développés
 2. Concentrer les investissements **en dehors de l'Europe occidentale**
 3. **Faire sortir Verallia du Groupe** et accélérer les **acquisitions et les cessions**
- Accentuer la priorité donnée par le Groupe à la **différenciation**
- Conduire le Groupe selon **quatre priorités clés**

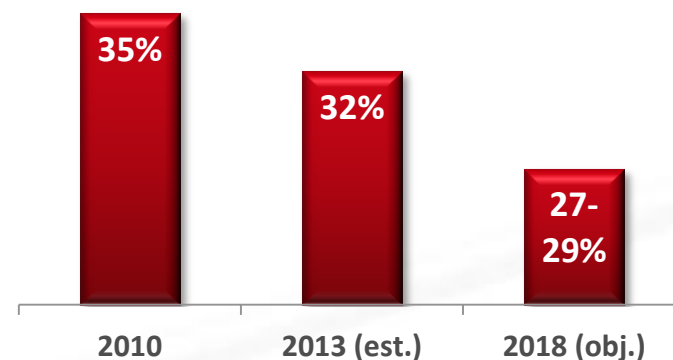
1 Se concentrer sur des activités à faible intensité capitalistique dans les pays développés

Intensité capitalistique*
du Groupe dans les pays
développés :
27-29% en 2018

➡ Ramener l'intensité capitalistique du Groupe dans les pays développés à 27-29% d'ici 2018

- Recentrer les secteurs industriels sur des activités aval et peu intenses en capital
- Développer davantage la Distribution Bâtiment

Intensité capitalistique* des activités du Groupe dans les pays développés



➡ Réduire l'intensité capitalistique du Vitrage de 15 points d'ici 2018

- Gestion active des capacités de production
- Priorité aux produits à forte valeur ajoutée et amélioration de la stratégie marketing



* Actifs industriels divisés par les ventes annuelles consolidées, incluant les intercos

2 Concentrer les investissements en dehors de l'Europe occidentale

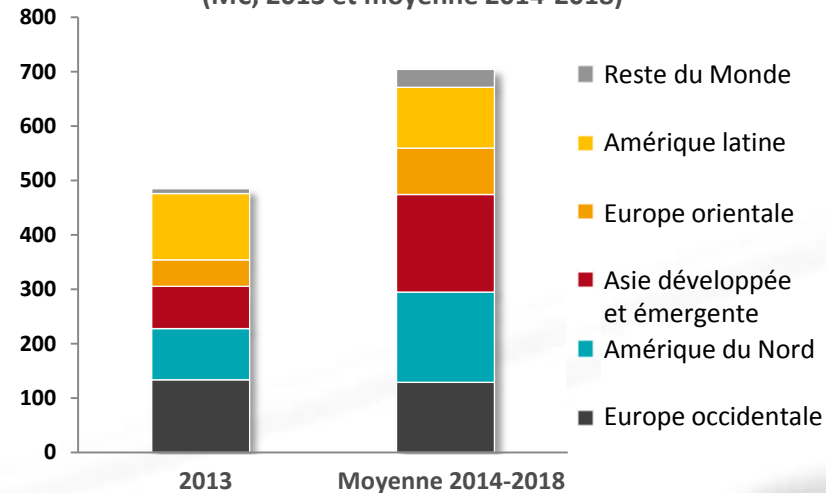
2/3 des actifs industriels des MI et des PPC hors Europe occidentale en 2018

➔ **Plus de 3 Mds€ d'investissements de croissance hors Europe occidentale** entre 2013 et 2018

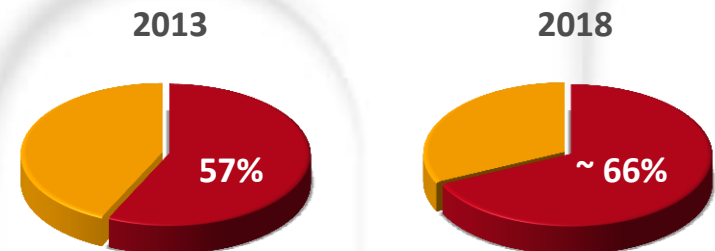
- 1,3 Md€ en Amérique du Nord ; la construction neuve et la rénovation repartant
- Nouveaux pays émergents : en particulier en Afrique avec un doublement des ventes du Groupe entre 2013 et 2018 pour atteindre 500 M€

➔ **Deux tiers des actifs industriels** des Matériaux Innovants et des Produits pour la Construction **hors Europe occidentale** en 2018

Investissements de croissance dans les Matériaux Innovants et les Produits pour la Construction (M€, 2013 et moyenne 2014-2018)



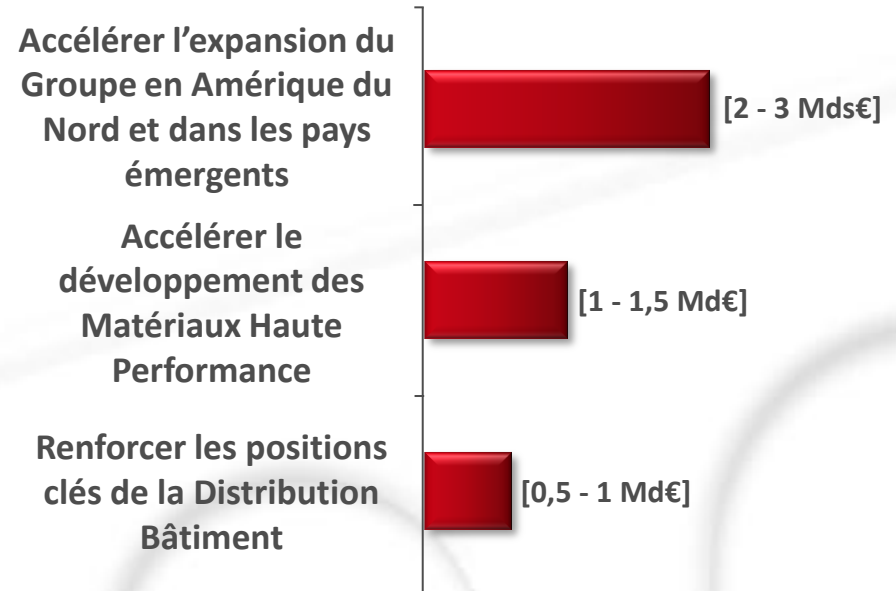
Actifs industriels des Matériaux Innovants et des Produits pour la Construction en Amérique du Nord, Asie et pays émergents, 2013-2018 (est., à taux de change constants)



3 Accélérer les acquisitions et les cessions pour soutenir les objectifs stratégiques

- ➔ Après la cession de Verallia North America, **Verallia sortira du Groupe dès que les conditions de marché le permettront**
- ➔ Mise en place d'un **programme supplémentaire de cessions** des actifs non-stratégiques
- ➔ **Identification** d'environ **4 Mds€ de cibles d'acquisitions** pour une réallocation de portefeuille sur 2014-2018, en plus de Verallia North America

Stratégie d'acquisitions pour 2014-2018



Conclusion

- Renforcer le **profil du Groupe** pour accroître son potentiel de croissance interne
- Accentuer la priorité donnée par le Groupe à la **différenciation**
 1. Concentrer les efforts de R&D et de marketing sur des innovations **locales et en co-développement**
 2. Accélérer les développements sur les **marchés industriels de niche** hautement innovants
 3. Stimuler la demande du marché pour des solutions à plus forte valeur ajoutée en soutenant la **construction durable**
 4. Différencier l'offre du Groupe sur **internet** et saisir les opportunités du numérique
 5. Mieux associer les **marques** du Groupe à l'innovation
- Conduire le Groupe selon **quatre priorités clés**

1 Concentrer les efforts de R&D et de marketing sur des innovations locales et en co-développement

+50% de
co-développements
et de partenariats

➡ Priorité au client

- Notamment 50% de nouveaux co-développements supplémentaires avec des clients



Klimacenter (Danemark)

➡ Des innovations locales

- Effectifs de R&D dans les pays émergents : 10-15% du total en 2018



*Centre de recherche
Saint-Gobain (Shanghai)*

➡ Une R&D efficace

- 50% de co-développements supplémentaires et de partenariats avec des acteurs industriels et des *startups*
- Réduction du délai de mise sur le marché, accélération des phases de prototypage et de test, optimisation de l'allocation des ressources



2 Accélérer les développements sur les marchés industriels de niche hautement innovants

750 M€ - 1 Md€ de ventes supplémentaires des MHP sur de nouveaux marchés

➡ Sekurit

- Investissements dans toutes les **principales zones émergentes**
- Programme à plusieurs volets pour assurer un **leadership technologique** continu

➡ **Matériaux Haute Performance** : 750 M€ - 1Md€ de ventes supplémentaires ciblées d'ici 2018 grâce à des investissements additionnels et des acquisitions, principalement

- Dans les **Plastiques**
- Dans les **niches industrielles à très forte croissance**

3 Stimuler la demande du marché pour des solutions à plus forte valeur ajoutée en soutenant la construction durable

- ➡ Encourager activement la demande du marché pour des solutions à plus forte valeur ajoutée en matière de **confort** et de **durabilité**
 - Outils de prescription, formation
 - Règlementation de marché et normes
- ➡ Mener la mutation vers le développement durable grâce à des **innovations multi-activités**
 - Toutes les dimensions du développement durable et du confort conduisant à plus de différenciation, par exemple l'efficacité thermique et acoustique, ainsi que le recyclage
- ➡ Renforcer la position de **leader** de Saint-Gobain sur le marché des **solutions durables**
 - Programme Multi-Confort et autres projets témoins
 - Marchés du résidentiel et du non-résidentiel

4 Différencier l'offre du Groupe sur internet et saisir les opportunités du numérique

Plus de 300 M€ investis pour accroître la présence numérique ;
15% de ventes réalisées via internet dans la Distribution Bâtiment, sur un périmètre pertinent, d'ici 2018

- ➡ Mise en place de **stratégies numériques** par toutes les activités
 - Approche intégrée, centrée sur le client
 - Sites web efficaces, applications mobiles...
 - Plus de 300 M€ investis sur 5 ans

- ➡ Dans la Distribution Bâtiment, **une stratégie multicanaux sur ses principaux marchés** : objectif de 15% de ventes réalisées via internet sur un périmètre pertinent d'ici 2018 (contre 5% / 400 M€ aujourd'hui)

5 Mieux associer les marques du Groupe à l'innovation

Notoriété des marques
clés : +5 points en
moyenne en 2018

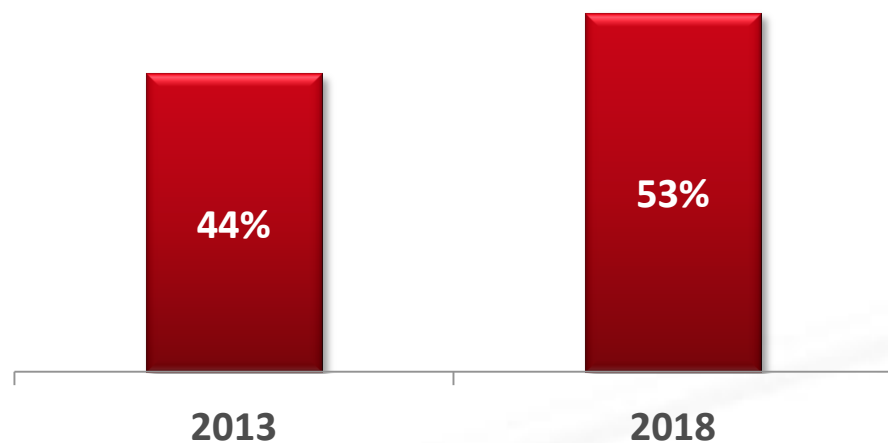
➡ Mieux capitaliser sur les marques du Groupe afin **d'augmenter les marges**

- Accroître la **notoriété** des **marques** clés de +5 points en moyenne sur leurs marchés principaux d'ici 2018
- Associer plus clairement l'image de marque de Saint-Gobain à l'**innovation** et à sa **position de leader** de marché, et doubler sa visibilité en ligne d'ici 2018

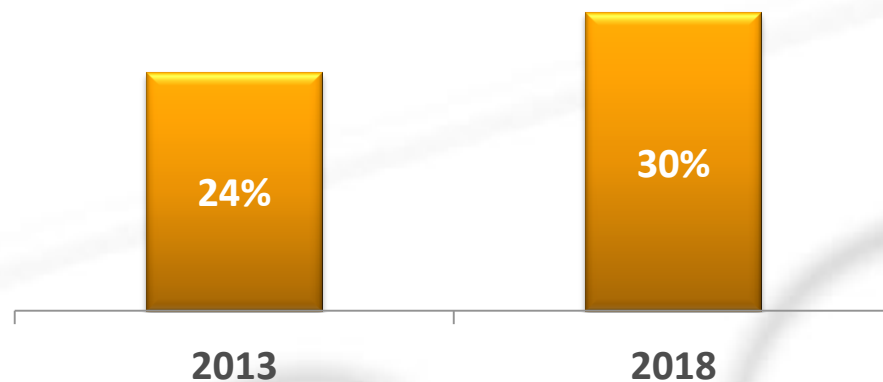
Accentuer la priorité donnée par le Groupe à la différenciation

Ratio de différenciation* :
+9 points en 2018
Ratio de solutions nouvelles ** :
+6 points en 2018

Ratio de différenciation*



Ratio de solutions nouvelles
(MI+PPC)**



* Ratio de différenciation : part des ventes de solutions à forte valeur ajoutée, en co-développement avec les clients, ou liées à l'efficacité énergétique

** Part des ventes de produits et solutions de moins de cinq ans et considérées comme nouvelles par nos clients

La stratégie de Saint-Gobain - Conclusion

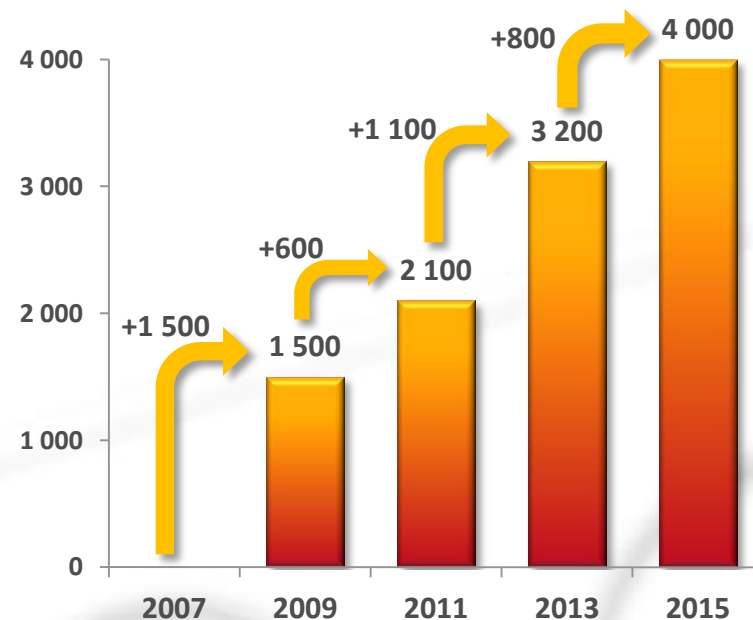
- ➡ Renforcer le **profil du Groupe** pour accroître son potentiel de croissance interne
- ➡ Concentrer davantage le Groupe sur la **différenciation**
- ➡ Conduire le Groupe selon **quatre priorité clés**
 1. Viser en permanence l'**excellence opérationnelle**
 2. Continuer les progrès en termes de **Responsabilité Sociale d'Entreprise**
 3. Cibler des **rendements attractifs pour les actionnaires**
 4. Maintenir une **structure financière solide**

1 Excellence opérationnelle

800 M€ d'économies de
coûts supplémentaires en
2014-2015

- ➡ **800 M€ d'économies de coûts** supplémentaires en 2014-2015, efforts continus pour augmenter les prix
- ➡ **Etendre l'approche WCM** à de nouveaux domaines (logistique, ventes)
- ➡ Maintenir une organisation décentralisée avec un **focus accru par zone géographique** et réduire les coûts administratifs

Economies de coûts, M€, 2007-2015



2 Continuer les progrès en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise

- ➡ Ancrer la Responsabilité Sociale d'Entreprise au cœur du **modèle organisationnel de Saint-Gobain**
- ➡ Continuer à développer notre **Programme de Conformité** et s'assurer du total respect de nos valeurs et principes directeurs : nos **Principes de Comportement et d'Action**
- ➡ **Sécurité** : notre première priorité
- ➡ Améliorer davantage la capacité du Groupe à **attirer et conserver les talents** : diversité, mobilité, renforcement de la marque employeur
- ➡ Exemplarité en ce qui concerne nos **actions sur l'ensemble de la chaîne de valeur**, nos **impacts environnementaux**, **pratiques sociales**, et **engagements pour soutenir les communautés locales**

3 Cibler des rendements attractifs pour les actionnaires

➡ Deux **priorités : maintien du dividende ; paiement en espèces**

➡ Trouvons un équilibre entre trois **objectifs**

- Augmenter le dividende
- Taux de distribution normalisé de 35 à 40%
- Contenir la dilution en réduisant progressivement le nombre d'actions à un niveau proche de celui de 2010 (530 millions d'actions)

➡ Cette politique reflètera et tiendra compte de la **situation financière du Groupe**

4 Conserver une structure financière solide

- **Maintenir un niveau de flux de trésorerie disponible élevé** : > 1,5 Md€ par an en moyenne sur 2014-2018
- BFRE : environ **30 jours** (à fin d'année)
- Investissements industriels : **capex < 5% du CA** ; capex en Europe occidentale < 3% du CA ; création de valeur en Année N+2 ; TRI > 20%
- **Acquisitions : création de valeur en Année N+2** ; priorité donnée à l'Amérique du Nord et aux pays émergents, aux Matériaux Haute Performance et à la consolidation des positions clés de la Distribution Bâtiment

Conclusion

- Un Groupe solide, avec trois Pôles complémentaires positionnés sur les marchés de l'habitat et de l'industrie à forte croissance
- Des actifs forts qui bénéficieront de la reprise de l'immobilier aux Etats-Unis et de l'amélioration de la situation économique en Europe
- Des progrès continus sur nos priorités stratégiques, en particulier dans l'innovation, la technologie et les pays émergents
- Une discipline financière stricte

Une des sociétés les plus solides et les mieux positionnées dans les matériaux et les technologies de la construction



Saint-Gobain conçoit et fournit des solutions innovantes et de haute performance qui améliorent notre habitat et notre vie quotidienne



Réunion Investisseurs 2013

Paris, 27 novembre 2013

