JOURNÉE INVESTISSEURS

17 MAI 2017

SAINT-GOBAIN

AGENDA

- Comment le Groupe s'est-il transformé depuis 2013 ?
- Est-ce le moment de la reprise dans les marchés de Saint-Gobain ?
- Le Groupe peut-il croître plus vite que ses marchés ?
- L'avènement du digital : menace ou opportunité ?
- Existe-t-il un potentiel de réduction des coûts au-delà du plan d'économies actuel ?
- La reprise des marchés va-t-elle se traduire par du levier opérationnel et de la génération de cash ?
- La gestion du portefeuille du Groupe peut-elle créer de la valeur ?

2013-2017 : UN GROUPE TRANSFORMÉ, PRÊT À ACCÉLÉRER

Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

En bonne voie sur la majorité des objectifs de la Journée Investisseurs de 2013

1 RENFORCER LE PROFIL DU GROUPE

Réduire l'**intensité capitalistique** dans les pays développés	✓
Concentrer les **actifs industriels** hors d'Europe occidentale	✓
Finaliser la **cession de Verallia**	✓
Accélérer les **acquisitions** créatrices de valeur	✗
Focaliser la **Distribution Bâtiment** sur des positions de leadership	✓

2 ACCENTUER LA PRIORITÉ DONNÉE À LA DIFFÉRENCIATION

Renforcer notre capacité d'**innovation**	✓
Développer l'**offre digitale** du Groupe	✗
Développer la **reconnaissance de la marque**	✓

3 POURSUIVRE LES AXES DE MANAGEMENT

Renforcer nos programmes de **réduction des coûts**	✓
Devenir une référence en matière de **RSE**	✓
Viser des **rendements attractifs** pour les **actionnaires**	✓
Conserver une **structure financière solide**	✓

✓ En ligne ✗ Efforts additionnels requis

2013-2017 : un Groupe transformé, prêt à accélérer

- Une équipe dirigeante renouvelée avec une large expérience internationale
- Un ensemble cohérent d'activités au service d'une mission claire
- Des positions solides dans les pays émergents
- Un Groupe plus agile, doté d'une gestion rigoureuse
- Une amélioration constante des ratios de création de valeur
- Des progrès dans toutes les dimensions de la RSE

Une équipe dirigeante renouvelée avec une large expérience internationale

Pierre-André de Chalendar
PDG

Claude Imauven
Directeur Général Exécutif

Benoît Bazin
Produits pour la Construction

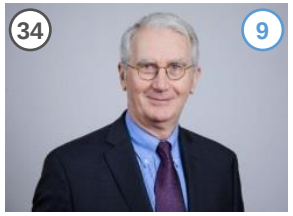
Patrick Dupin
Vitrage

Laurent Guillot
Matériaux Haute Performance

Tom Kinisky
Amérique du Nord

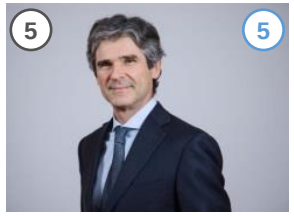
Kåre O. Malo
Distribution Bâtiment

Claire Pedini
Ressources humaines



Jean-François Phélizon
Audit et Contrôle Internes

Guillaume Texier
Finance



Antoine Vignial
Secrétaire Général, RSE

Fabrice Didier
Marketing

Delphine Gény-Stephann
Plan et Stratégie

Benoît d'Iribarne
Allemagne, Autriche, Benelux - Excellence industrielle

Didier Roux
R&D et Innovation

Expérience en entreprise hors Saint-Gobain
Amérique du Nord
Asie et pays émergents
France
Europe (hors France)
Siège
Distribution Bâtiment
Produits pour la Construction
Matériaux Innovants
Ancienneté chez Saint-Gobain
Ancienneté au poste actuel

Un ensemble cohérent d'activités, avec leurs forces et opportunités propres...

Technologie

Innovation
Co-développement

Clientèle diversifiée
Profondeur de gamme pour tous les matériaux et solutions

Consolidation
Rénovation

Position de leader et marques fortes

Pays émergents
Économies d'énergie
Matériaux performants

Forces

Opportunités de croissance

… et des synergies qui créent une offre unique, adaptée aux besoins des clients

Notre vision

Saint-Gobain contribue à réinventer l'habitat et à améliorer la vie quotidienne en conjuguant le confort de chacun et l'avenir de tous

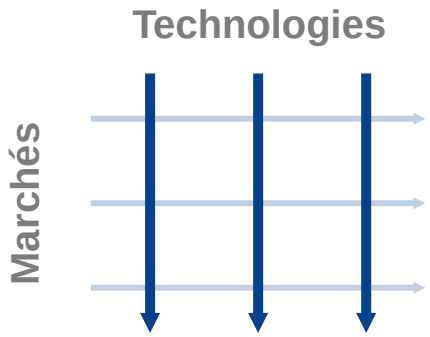
- Nos clients exigent une **offre complète** qui englobe **innovation**, **produits** et **services** : des « **solutions** »
- Cette tendance **s'accélère** dans un **monde digitalisé** où le poids de l'utilisateur final se renforce
- Saint-Gobain est **positionné** de façon **unique** pour répondre à cette demande

Exemples de notre capacité à répondre à des exigences multicritères

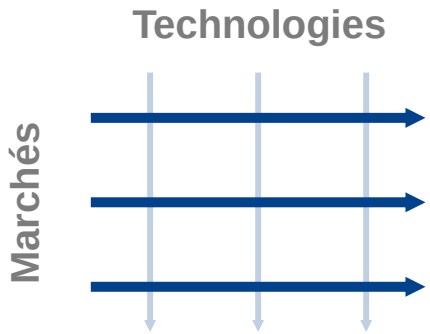
	PALIERS AUTOMOBILES	SOLUTIONS ACOUSTIQUES	PRÉFABRICATION
Client	**Constructeur, équipementier**	**Particulier ou gérant d'entreprise**	**Constructeur, maître d'œuvre**
Besoin non satisfait	**Vibration, durabilité**	**Confort acoustique**	**Productivité**
Attentes du client – **innovation**	+ ●—— ++	+ ——● ++	+ ●—— ++
service	+ —●— ++	+ —●— ++	+ ——● ++
efficacité opérationnelle	+ —●— ++	+ —●— ++	+ ——● ++

D’une organisation orientée produits à une organisation orientée client

DE



À



GRANDS BÂTIMENTS COMMERCIAUX

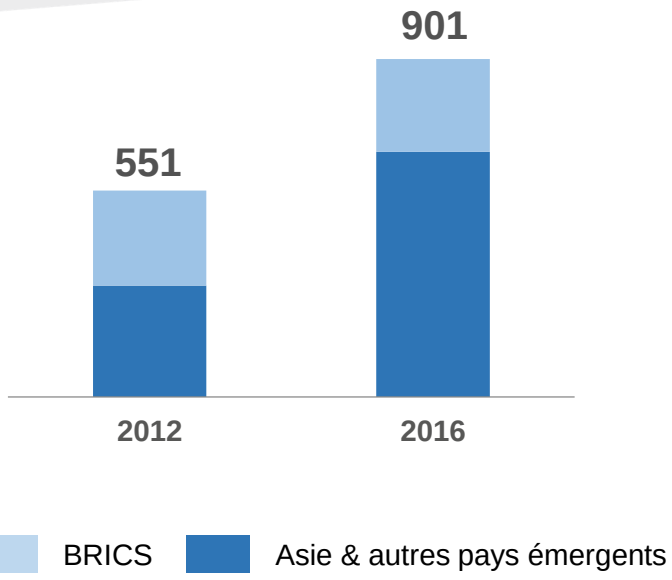
ADFORS SAINT-GOBAIN · ISOVER · vetrotech SAINT-GOBAIN · SAINT-GOBAIN GLASS · GLASSOLUTIONS SAINT-GOBAIN · SageGlass · weber SAINT-GOBAIN · PAM SAINT-GOBAIN · Placo SAINT-GOBAIN

MARINE

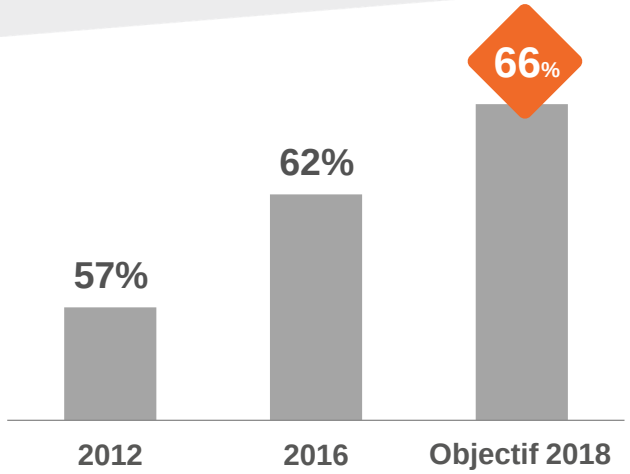
BD Marine · ISOVER · vetrotech SAINT-GOBAIN · /OPTIMERA/ · GLASSOLUTIONS SAINT-GOBAIN · weber SAINT-GOBAIN

Des positions solides dans les pays émergents

RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN ASIE ET PAYS ÉMERGENTS
(M€)



ACTIFS INDUSTRIELS HORS D'EUROPE OCCIDENTALE
Matériaux Innovants + Produits pour la Construction à taux de change constants



Exemple : la construction de notre leadership en Inde

1

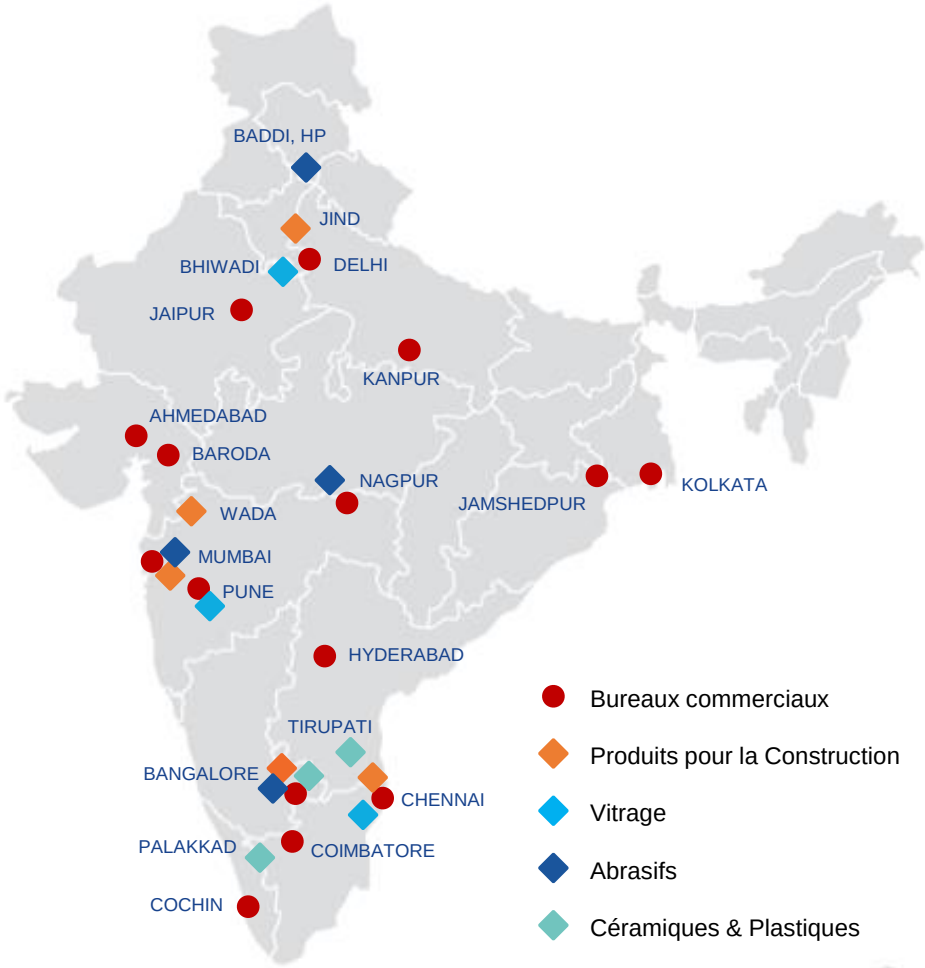
Vitrage
Abrasifs
Plaque de plâtre
Réfractaires

19%

TCAM des ventes
depuis 1996

>50%

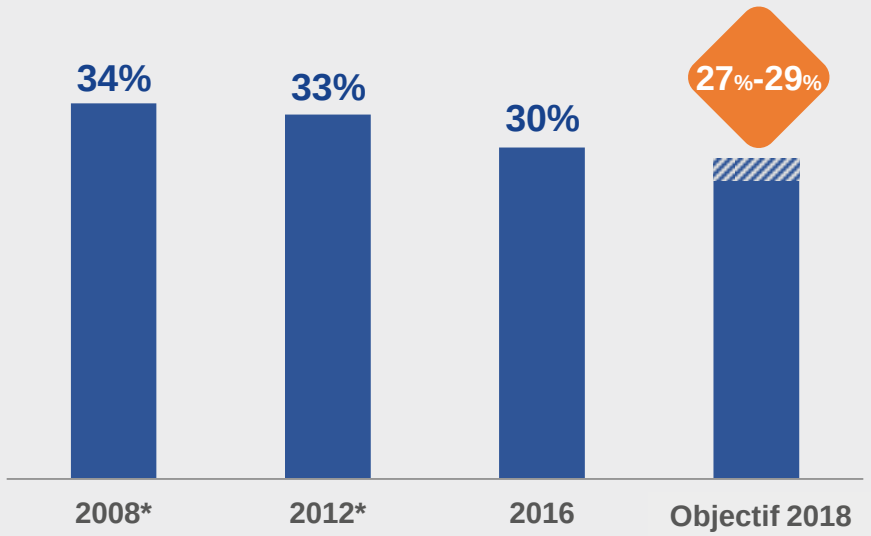
Notoriété spontanée de la marque Saint-Gobain



- Saint-Gobain a contribué à façonner le marché indien :
  - Priorité au marché local avec près de 80% des ventes dédiées à l'Inde
  - Développement du marché du vitrage à haute valeur ajoutée
  - Augmentation de la pénétration de la plaque de plâtre
  - Création d'un réseau de distribution multicanal exclusif dans les Abrasifs à travers des partenariats et l'innovation produits

Un Groupe plus agile

Intensité capitalistique dans les pays développés

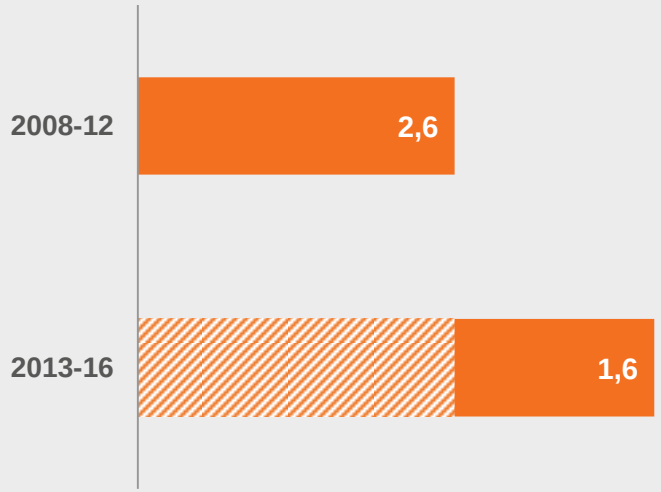


- Investissement en aval dans les activités industrielles
- Optimisation de l'utilisation des capacités
- Réduction de l'intensité capitalistique du Vitrage

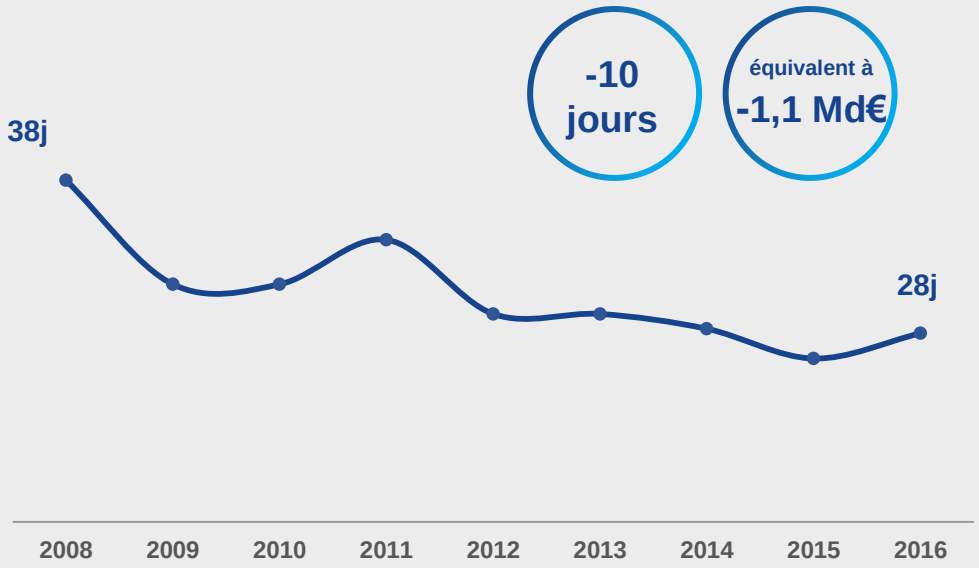
*y compris Verallia

Une gestion rigoureuse

Des réductions de coûts supérieures à 4,2 Mds€
de 2008 à 2016 (Md€)



Une gestion active du BFRE
nombre de jours, à fin décembre

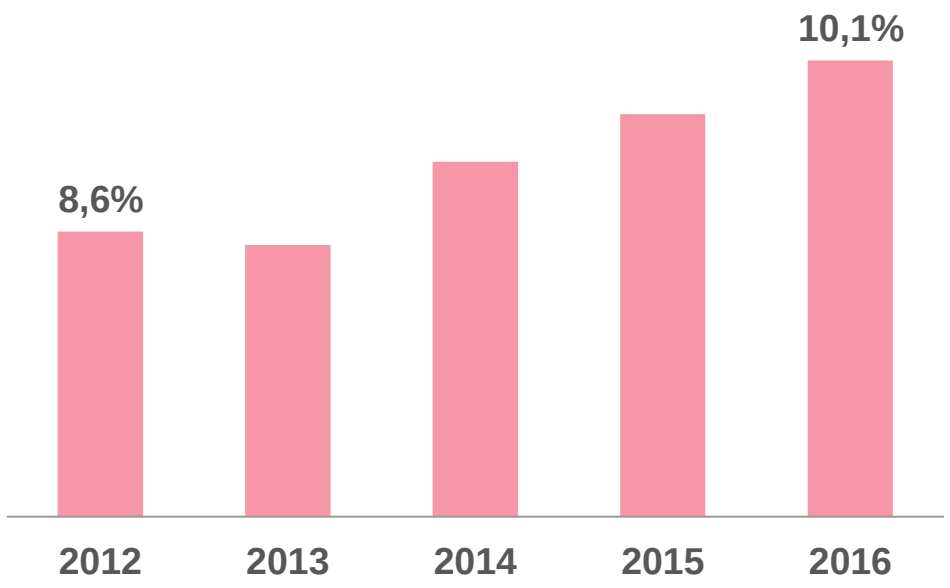


*y compris Verallia jusqu'en 2014

Une amélioration constante des ratios de création de valeur

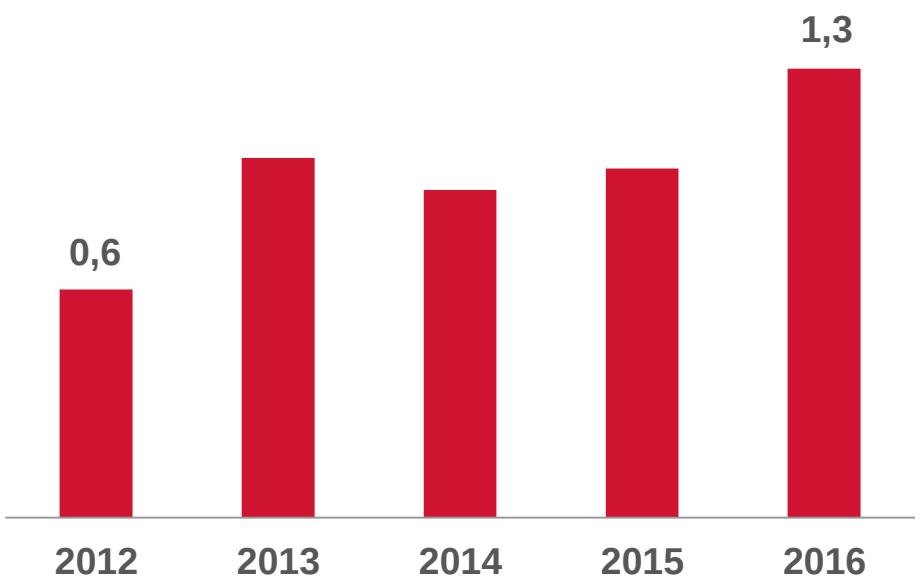
ROCE +1,5pt (avant impôts)

2012 - 2016

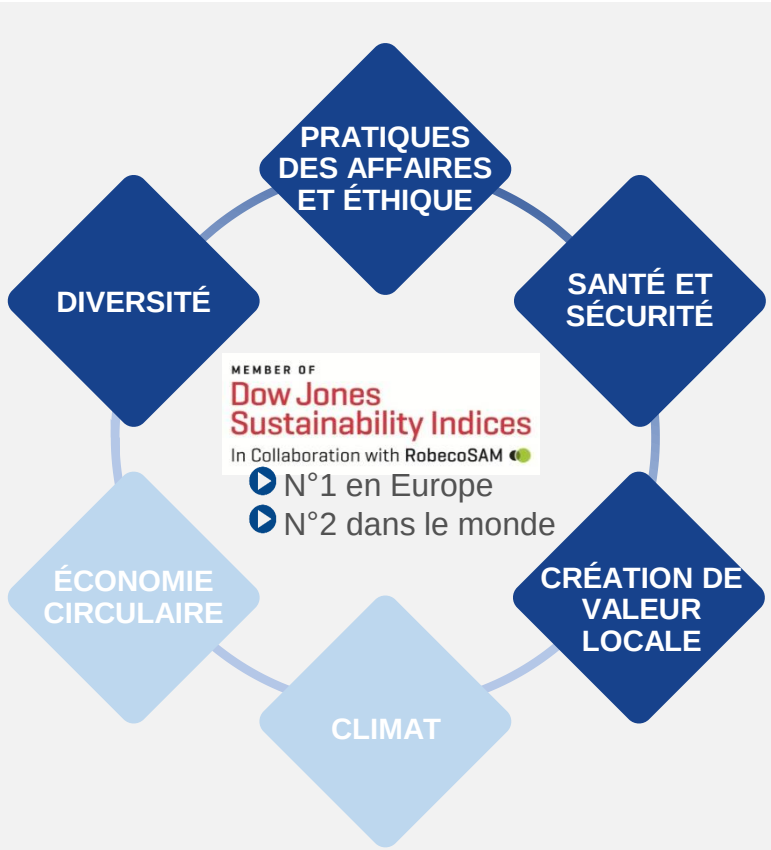


Autofinancement libre x2

2012 - 2016

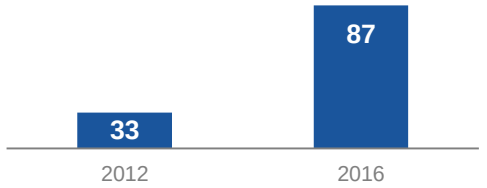


Des progrès dans toutes les dimensions de la RSE



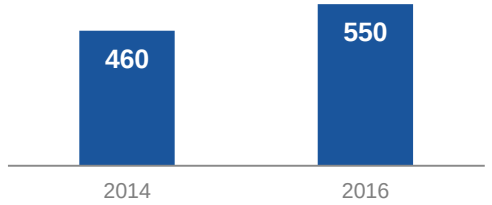
CADRES SUIVANT LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

dans l'année de leur intégration (%)



MILLIERS D'EMPLOIS INDIRECTS

Créés dans les bassins d'emploi

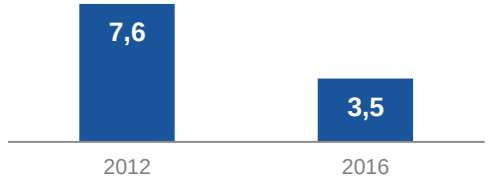


PERSONNES DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE

au sein de la direction (%)

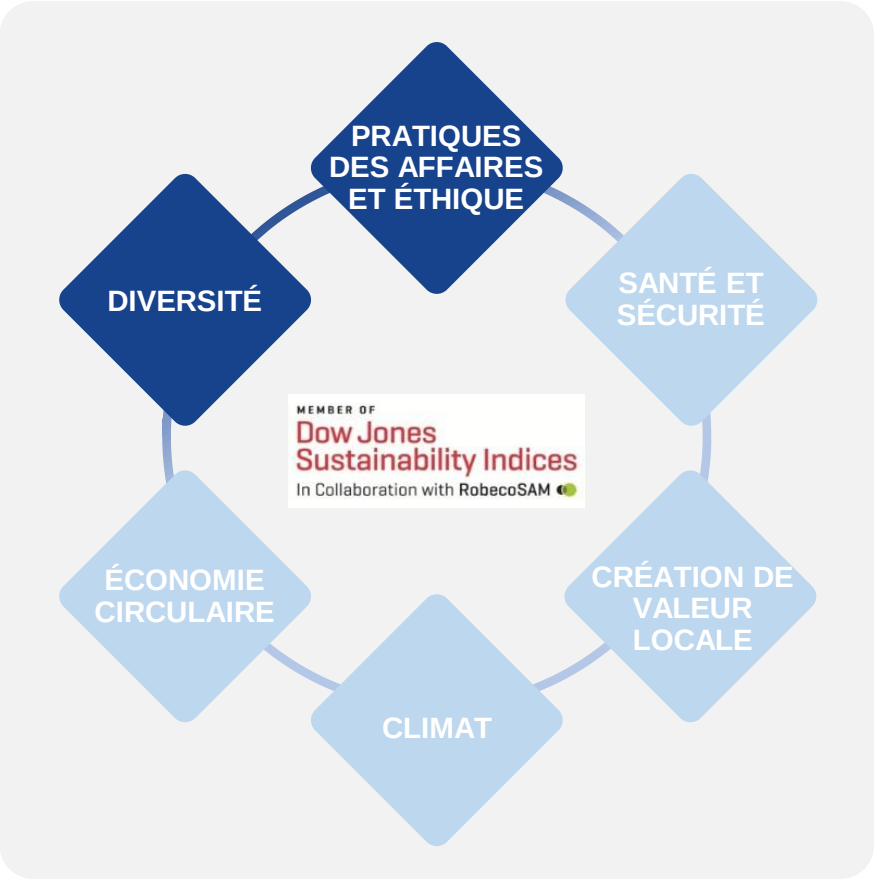
FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ET SANS ARRÊT DE TRAVAIL

(TF2*)



*nombre d'accidents avec et sans arrêt de travail par million d'heures travaillées

Une gouvernance forte ayant connu des évolutions significatives entre 2012 et 2017



- **Nouveau comité** : Stratégie et RSE
- **Nomination d'un administrateur référent***

Nb de membres

2012	2017*
16	14

Indépendants

2012	2017*
44%	64%

Mixité

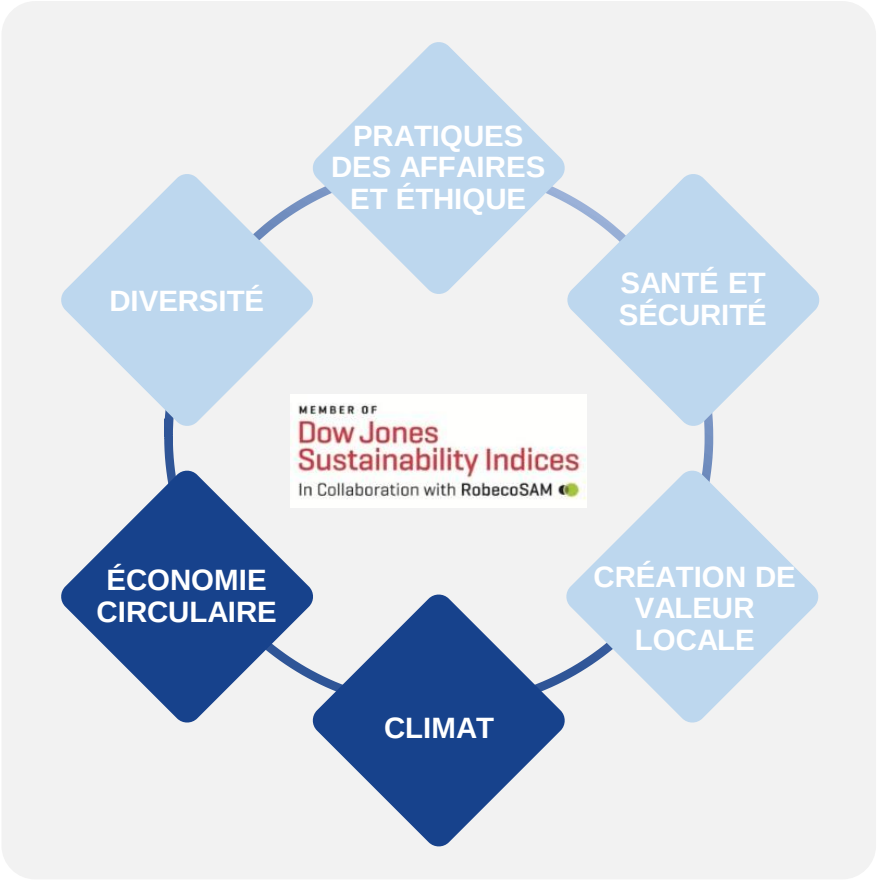
2012	2017*
25%	42%

Nationalité étrangère

2012	2017*
19%	27%

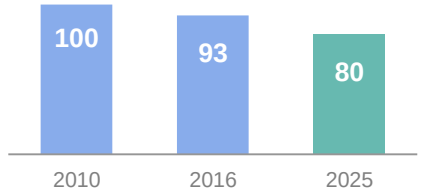
* soumis au vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de 2017

Saint-Gobain, engagé en faveur d'une croissance durable…



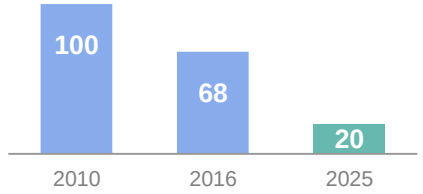
ÉNERGIE, ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE, CHANGEMENT CLIMATIQUE

Émissions de CO_2*



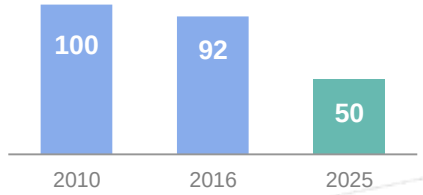
PRÉLÈVEMENTS ET REJETS D'EAU

Rejets d'eau*



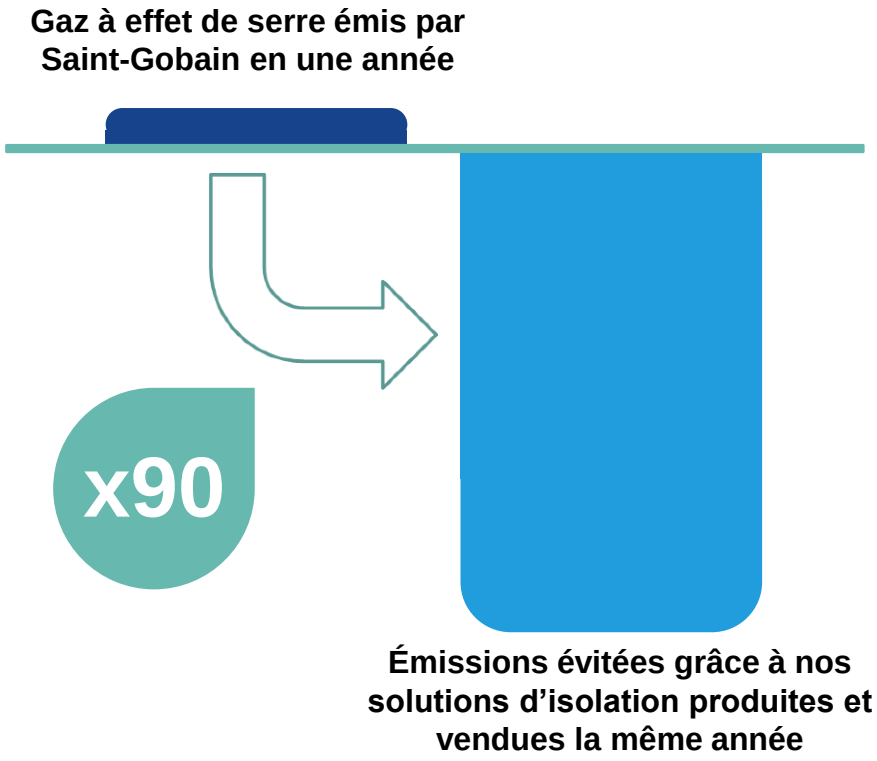
MATIÈRES PREMIÈRES ET DÉCHETS

Déchets non valorisés*



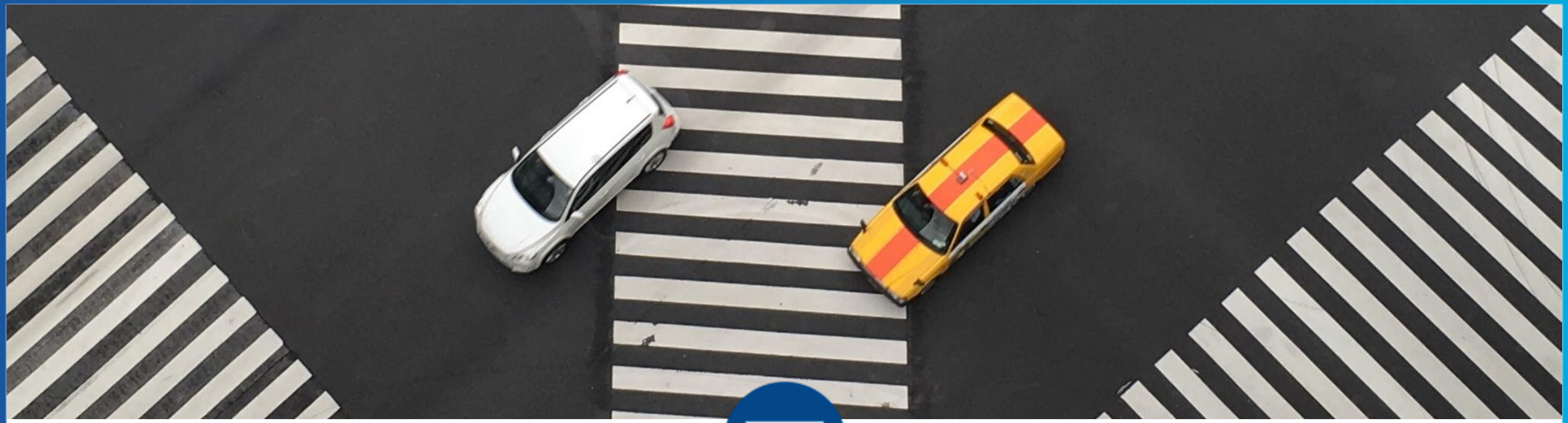
* 558 sites, représentant ~ 95 % de l'impact environnemental de Saint-Gobain, (2010=100)

… et investi dans la lutte contre le changement climatique



UN PRIX INTERNE DU CARBONE INTRODUIT DÉBUT 2016

- Accroître la mobilisation de nos Activités
- Encourager l'innovation de rupture

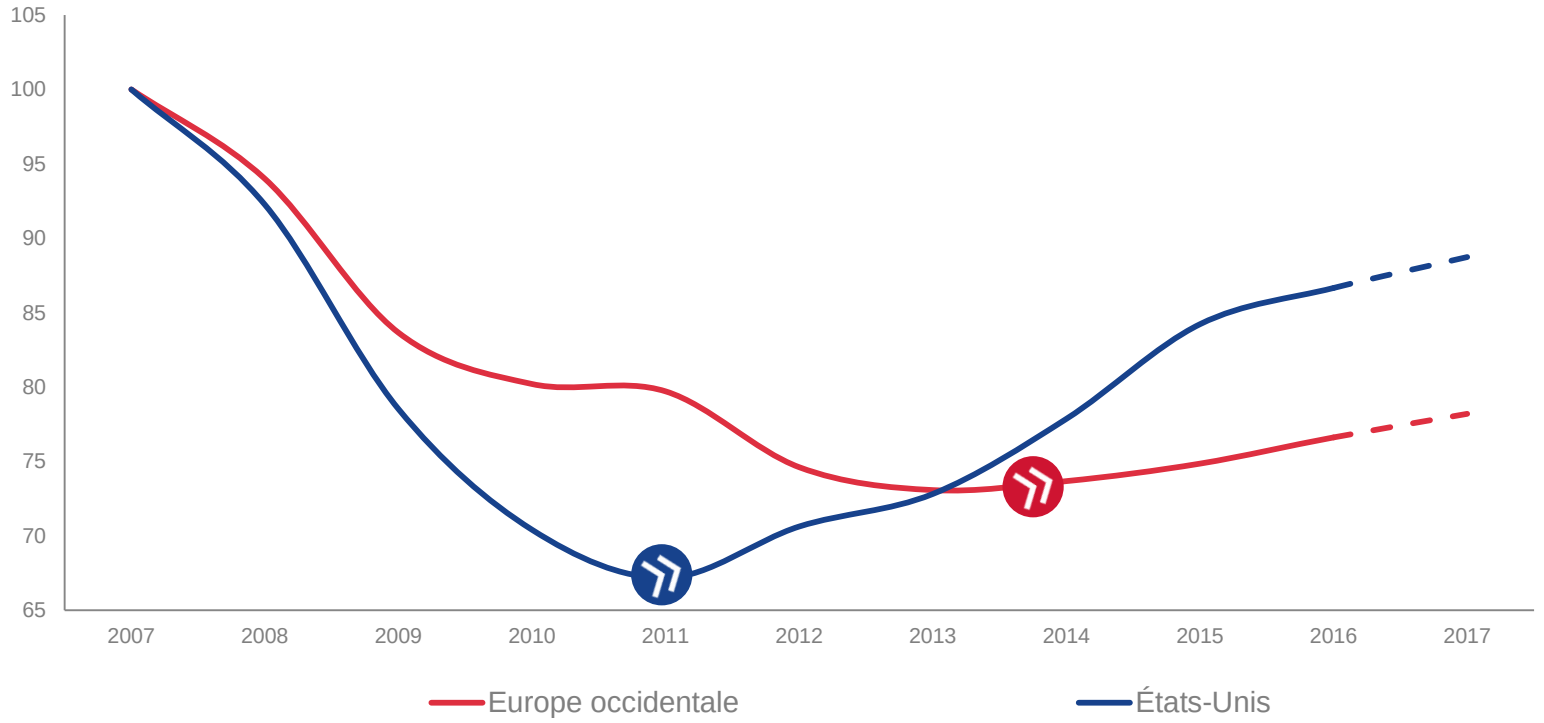


UN ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE PLUS FAVORABLE

Guillaume Texier
Directeur Financier

La reprise de la construction est à présent engagée en Europe

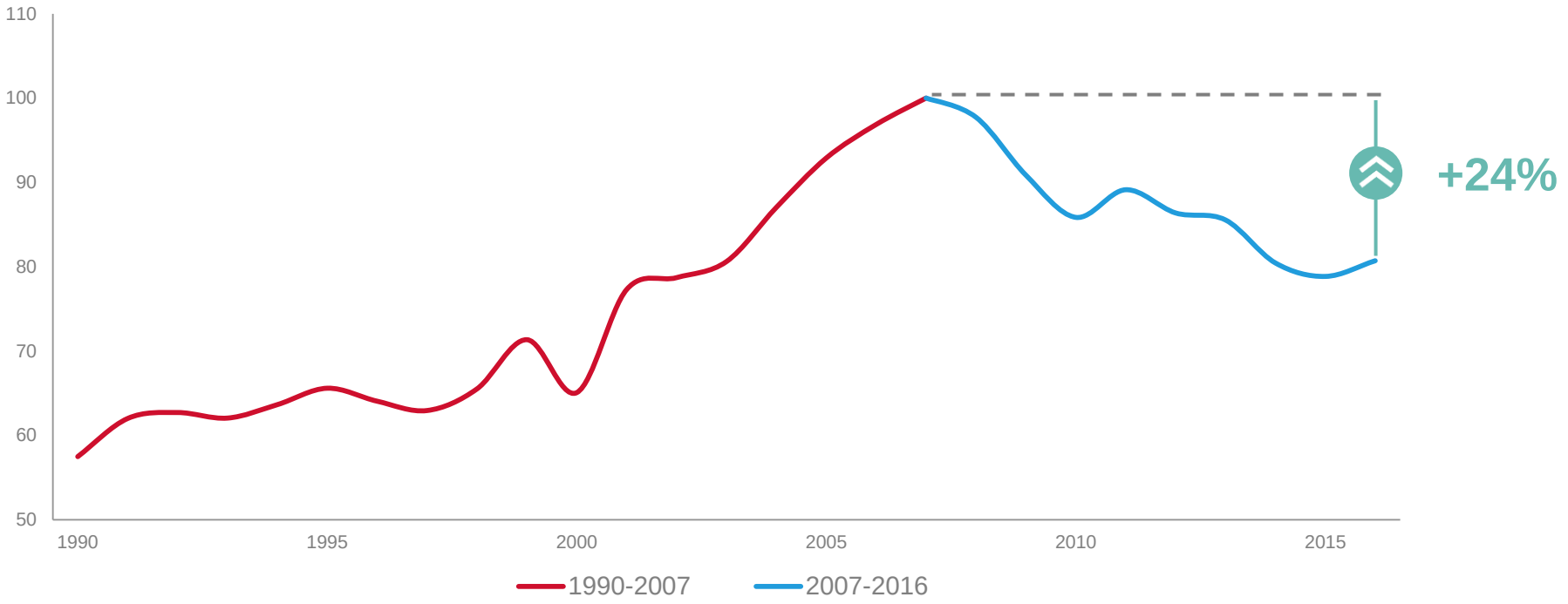
Marchés de la construction
2007 = 100



Source : Euroconstruct, IHS

France : un potentiel de croissance important

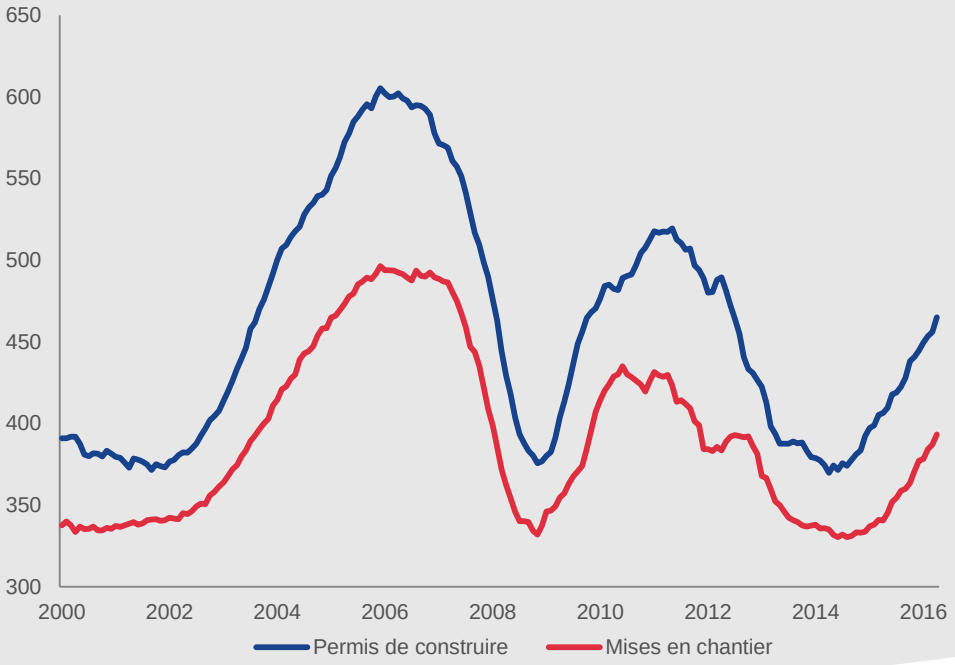
Marché de la construction
2007 = 100



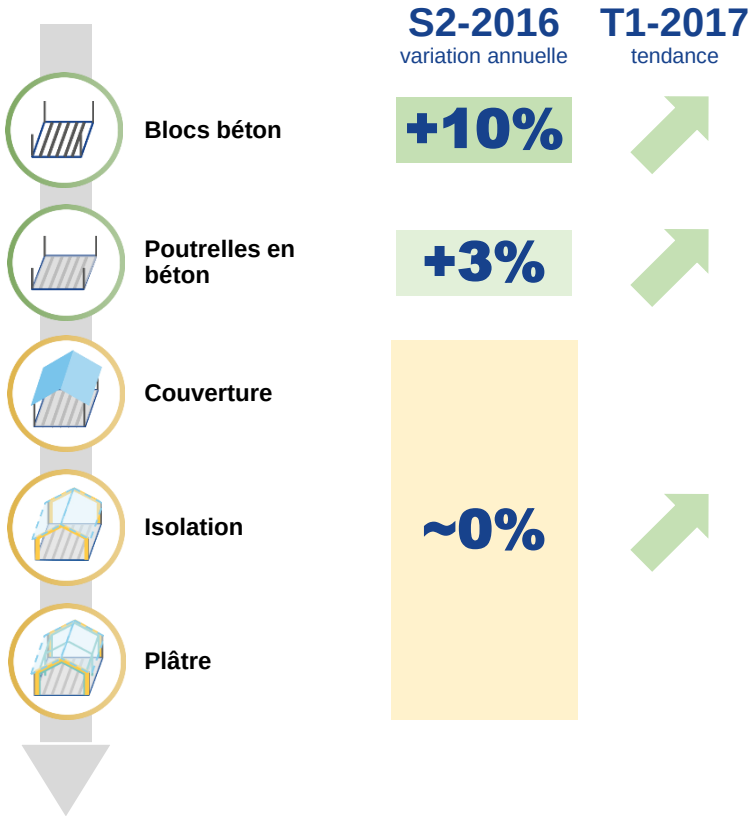
Source : Euroconstruct

France : la construction neuve est repartie

Permis de construire et mises en chantier
Milliers de logements, 2000-2016

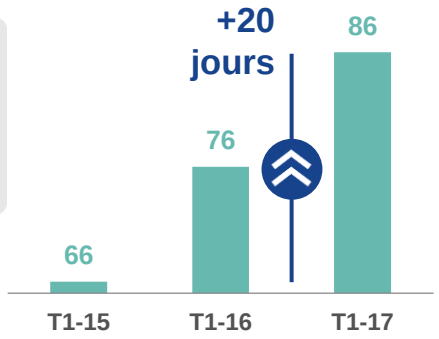


Source : INSEE

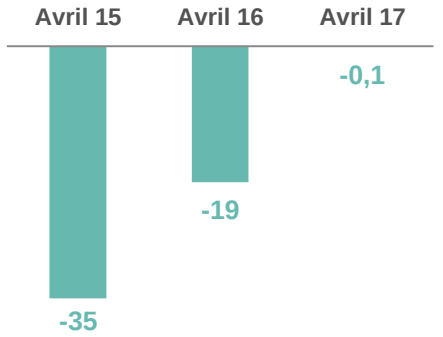


France : des indicateurs avancés favorables, une reprise limitée par l'emploi ?

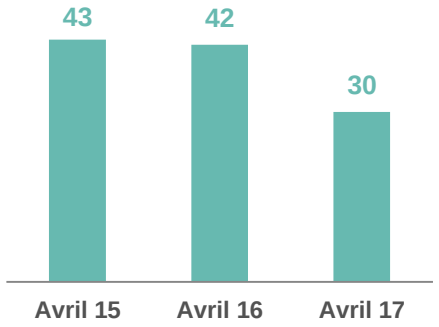
INDICATEURS AVANCÉS DES ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION



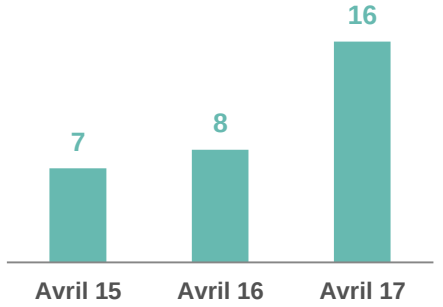
Carnet de commandes en jours ouvrés



Solde d'opinions sur l'évolution de l'emploi à trois mois



% souffrant d'un manque de demande



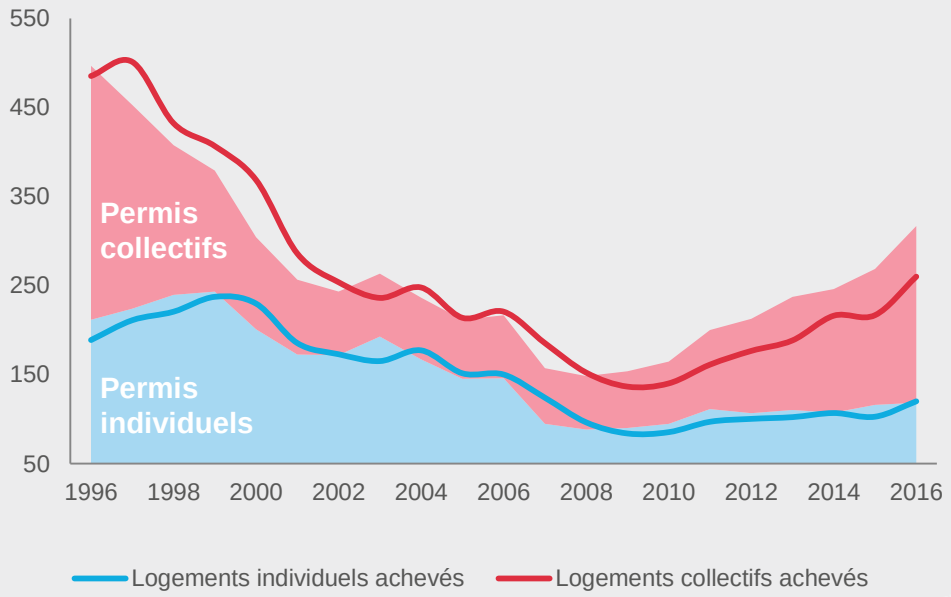
% souffrant d'un manque de main d'œuvre

Source : DG ECFIN, CAPEB

Allemagne et Pays nordiques : d'importantes marges de progression

ALLEMAGNE

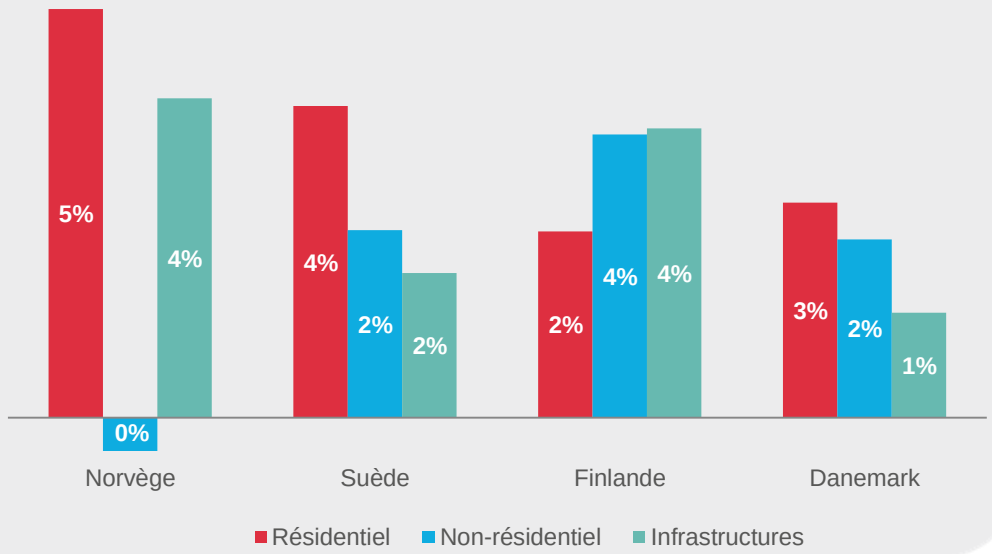
Permis de construire et logements achevés
Milliers de logements, 1996-2016



Source : Statistik der Baufertigstellungen, Euroconstruct

PAYS NORDIQUES

Marchés de la construction
Volumes, TCAM 2017-2019

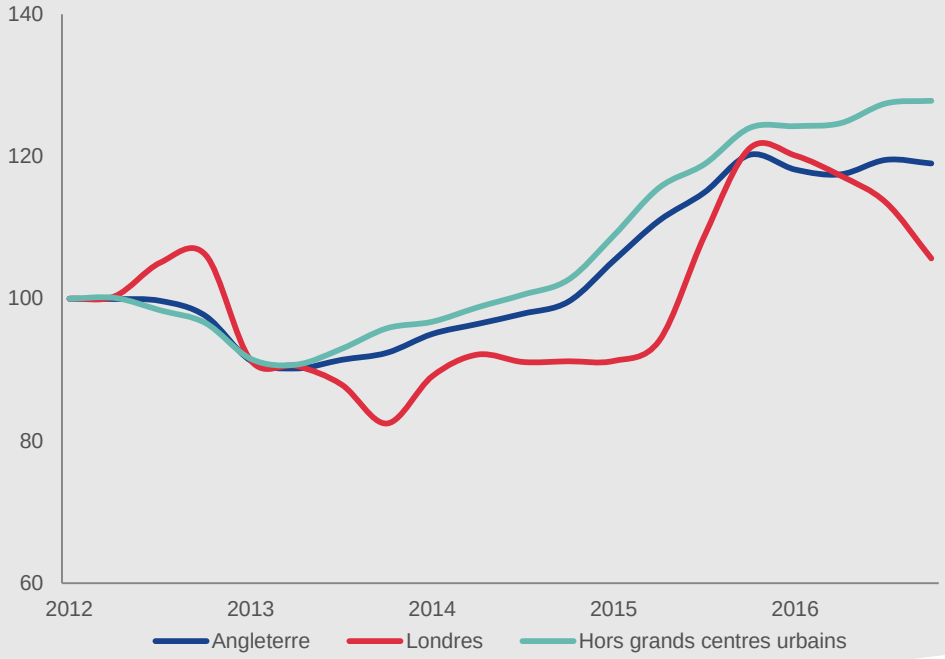


Source : Euroconstruct

Royaume-Uni : un secteur de la construction qui résiste bien

PAS DE SIGNES D'AFFAIBLISSEMENT DES MARCHÉS DE LA CONSTRUCTION HORS DE LONDRES

Permis de construire de logements
2012 = 100



Source : UK DGLC

INDICATEURS À COURT TERME POSITIFS

CONFIANCE

52,5

Moyenne des PMI construction en 2017

PRIX DE L'IMMOBILIER

+3,8%

Variation annuelle

SOUTIEN GOUVERNEMENTAL

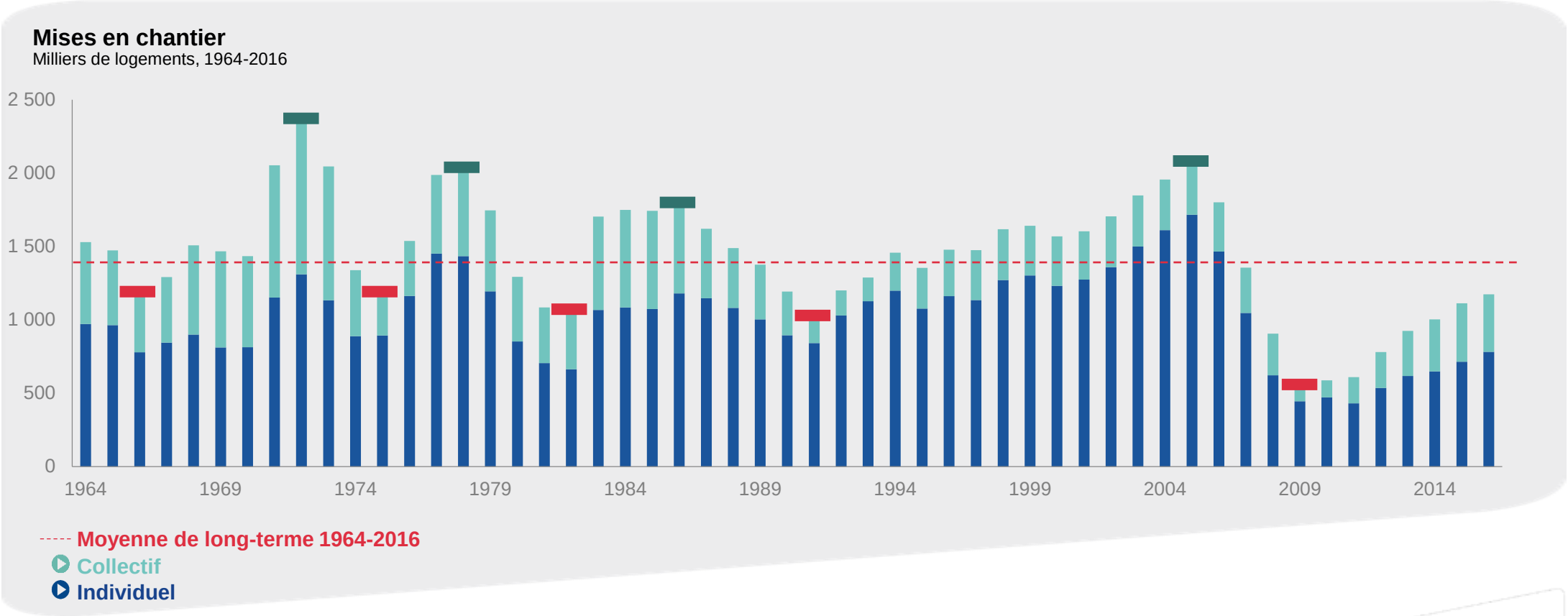
RÉSIDENTIEL

Livre blanc sur l'immobilier
Help-to-buy

INFRASTRUCTURES

Grands projets publics
Plan d'investissements

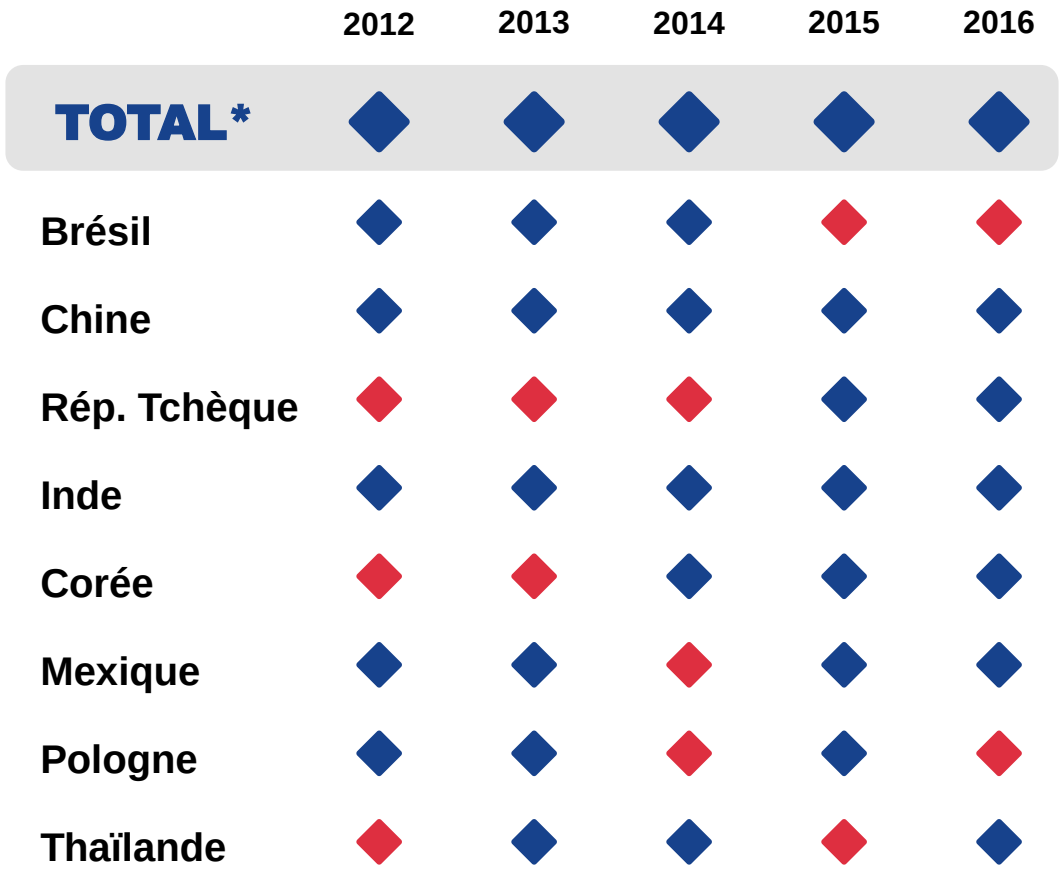
États-Unis : potentiel d'amélioration pour le résidentiel neuf



Nos principaux pays émergents font preuve de résilience…

Marchés de la construction

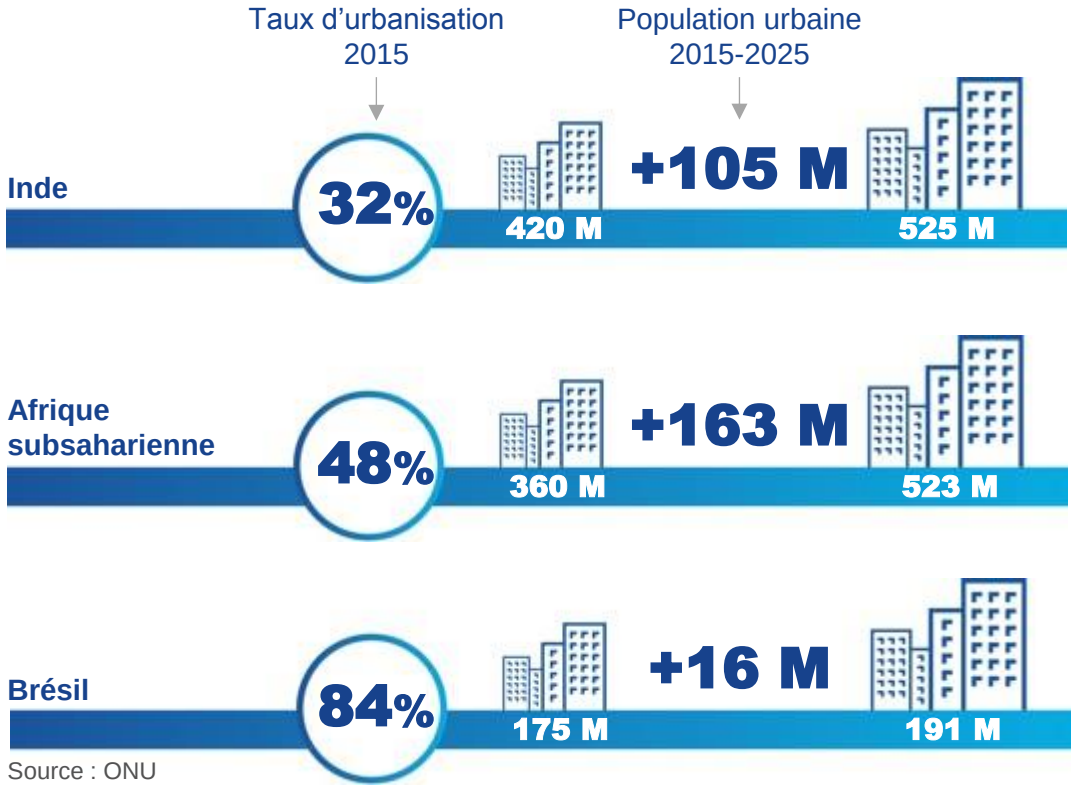
- Positif
- Négatif



*Marchés de la construction pondérés par les ventes 2016 de Saint-Gobain

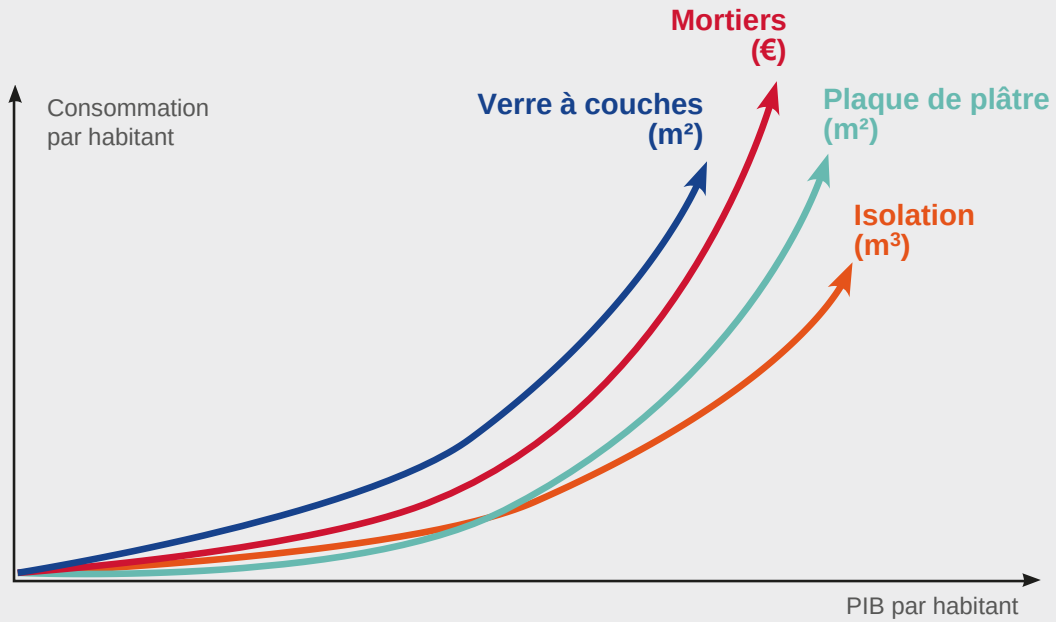
… et bénéficient de tendances porteuses

URBANISATION DYNAMIQUE SUR TOUS LES CONTINENTS



Source : ONU

CROISSANCE RAPIDE DES CLASSES MOYENNES CONSOMMATRICES DE NOS PRODUITS



Nos marchés industriels devraient connaître une croissance soutenue

	marché mondial TCAM, 2012-2016	**tendances de long-terme spécifiques**
AUTOMOBILE	+3%	Véhicule électrique Confort
AÉRONAUTIQUE	+5%	Émissions de CO_2 Connectivité
SANTÉ	+4%*	Usage unique Sur-mesure

* 2012-2015, pays de l'OCDE
Source : IHS, Airbus, Boeing, OCDE

CROÎTRE PLUS RAPIDEMENT QUE NOS MARCHÉS SOUS-JACENTS

Thomas Kinisky
Amérique du Nord

Benoît Bazin
Produits pour la Construction

Laurent Guillot
Matériaux Innovants – Matériaux Haute Performance

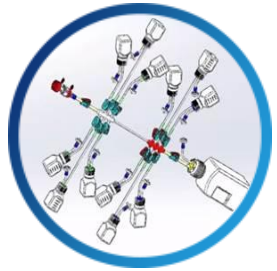
Patrick Dupin
Matériaux Innovants – Vitrage

Des tendances de long terme favorables pour nos activités

Besoins essentiels de nos principaux segments de clients

MULTI-CONFORT
pour l'utilisateur final du bâtiment (propriétaire, occupant d'immeuble commercial)

PRODUCTIVITÉ
pour le professionnel du bâtiment (maître d'œuvre, constructeur)



INNOVATION SUR MESURE
pour l'entreprise industrielle

Le confort dans les espaces de vie : largement sous-estimé

VUE SUR L'EXTÉRIEUR

Amélioration des **capacités mentales** et de la **mémoire** de

10-25%

ACOUSTIQUE

Niveau sonore recommandé pour prévenir **les problèmes de sommeil**

<35db

LUMIÈRE

Amélioration de la **productivité** des collaborateurs de

18%

VENTILATION

Une meilleure **ventilation** améliore la **productivité** de

11%

L’offre unique de Saint-Gobain en matière de confort

Au bureau

SageGlass®

À la maison

my comfort by Saint-Gobain

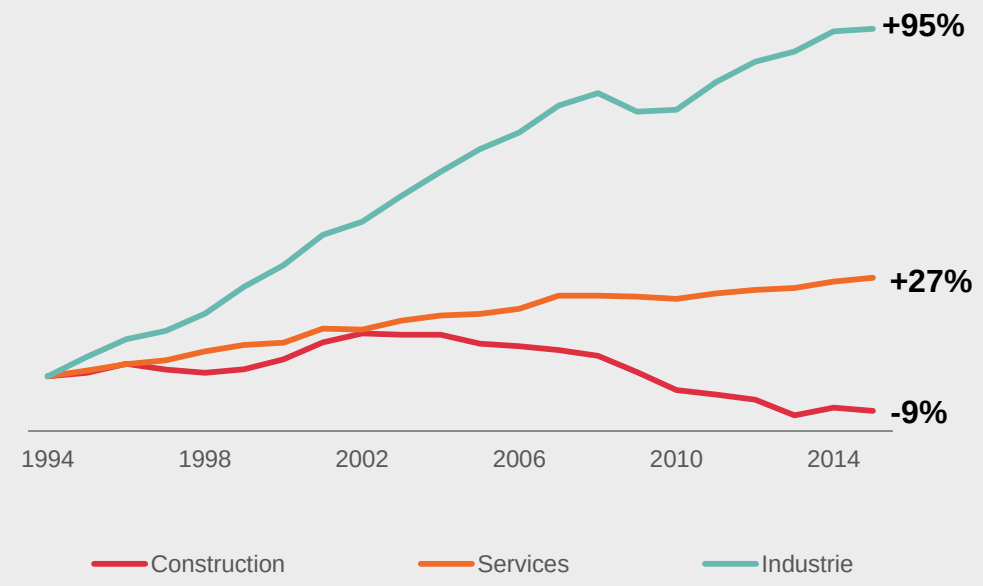
Dans tous les lieux de vie

Toit solaire automobile Solargard

Plafond Ecophon

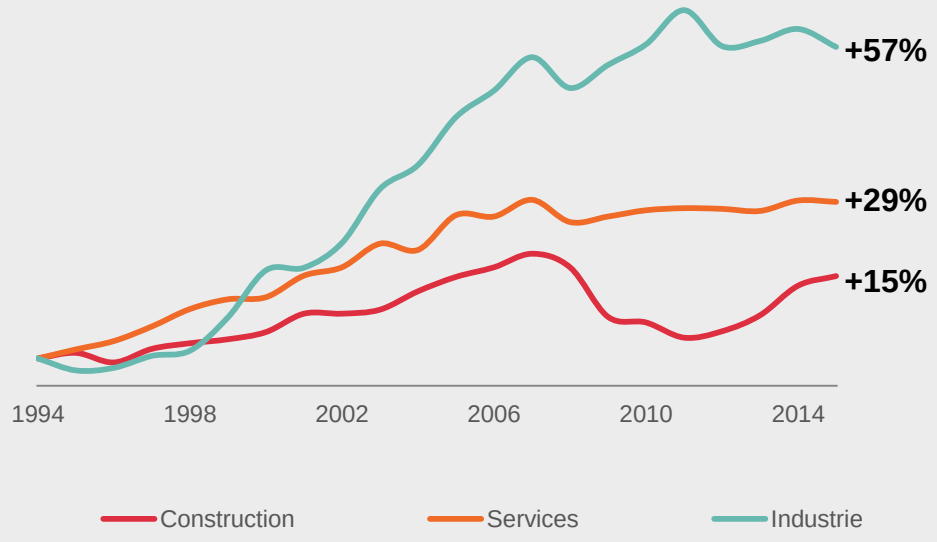
Vers une révolution de la productivité dans la construction

Productivité horaire en France
1994 = 100



Source : INSEE

Productivité horaire au Royaume-Uni
1994 = 100



Source : ONS

Les solutions de Saint-Gobain pour améliorer la productivité

Préfabrication

- Coût d'une salle de bain : -50 %
- Durée de travail sur chantier : -99 %

Matériaux légers

- Poids : -40 %
- Temps de séchage : -20 %

Prédécoupage

- Production de déchets > -66 %
- Temps de pose et pénibilité : -20 %

Industrie : un besoin croissant d'innovation sur-mesure

Raffinage et pétrochimie

Optimum unique pour chaque processus

+

Diversité des réactions

Support de catalyse

Mobilité zéro émission

Limitations des émissions de CO_2

+

Autonomie réduite

Solutions d'allègement
(verre, éléments en plastique plus fins)

Biopharmaceutique

Stérilisation

+

Lots de petite taille

Usage unique

La démarche d'innovation ouverte de Saint-Gobain sur les marchés industriels

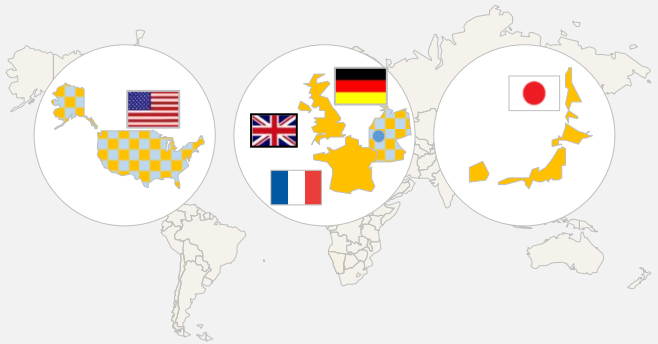
- Dépenses R&D en 2016 : **~440 M€**
- *Top100 Global Innovators* pour la 6e année consécutive

LE CO-DÉVELOPPEMENT, SOURCE DE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE...

Les ventes de Matériaux Haute Performance comprennent :

- ~60% de produits sur-mesure
- dont ~2/3 co-développés

... RENFORCÉ PAR LE DÉPLOIEMENT DE *FABLABS*, LIGNES PILOTES ET *SHOWROOMS*



5 *Fablabs* actuellement

2 supplémentaires prévus pour 2017-2018

Design thinking, chercheurs intégrés aux *GreenTown Labs*, prototypage rapide, technologies de conception virtuelles et collaboratives

Accélération de la croissance du Pôle Produits pour la Construction

Benoît Bazin
Directeur Général Adjoint, chargé du Pôle Produits pour la Construction

Produits pour la Construction

CA 2016 : **11,9 Mds€**
TCAM 13-16* : **+1,6%**
Marge de RE 2016 : **9,3%**

GYPSE

ISOLATION

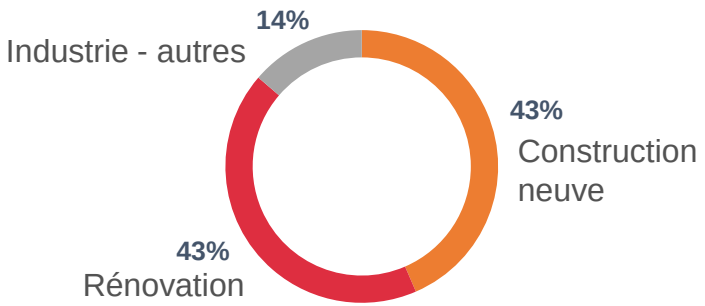
MORTIERS

PRODUITS D'EXTÉRIEUR

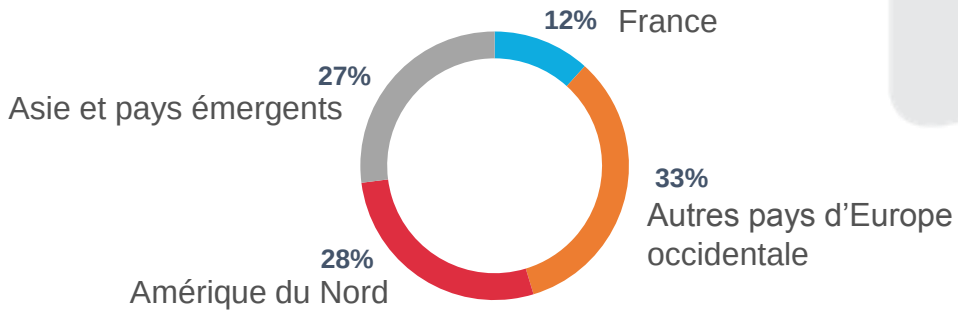
CANALISATION

- Présence industrielle dans **62 pays**
- Présence commerciale dans **74 pays**
- **8 à 10 nouvelles usines** par an

MARCHÉS FINALS 2016



ZONES GÉOGRAPHIQUES, CA 2016



*croissance interne des ventes

Comment le Pôle Produits pour la Construction peut-il croître plus vite que ses marchés ?
Mieux exploiter notre connaissance approfondie du client et accélérer notre croissance

1. Une organisation **par marché,** dotée **d'un portefeuille unique de marques et d'une forte intimité client**

2. Être la référence en matière **d'innovation** et offrir des **solutions intégrées** pour bénéficier pleinement du dynamisme des marchés de la construction

3. Poursuivre notre développement en **pays émergents** et renforcer nos positions de **leader au niveau local**

Mieux exploiter notre connaissance approfondie du client

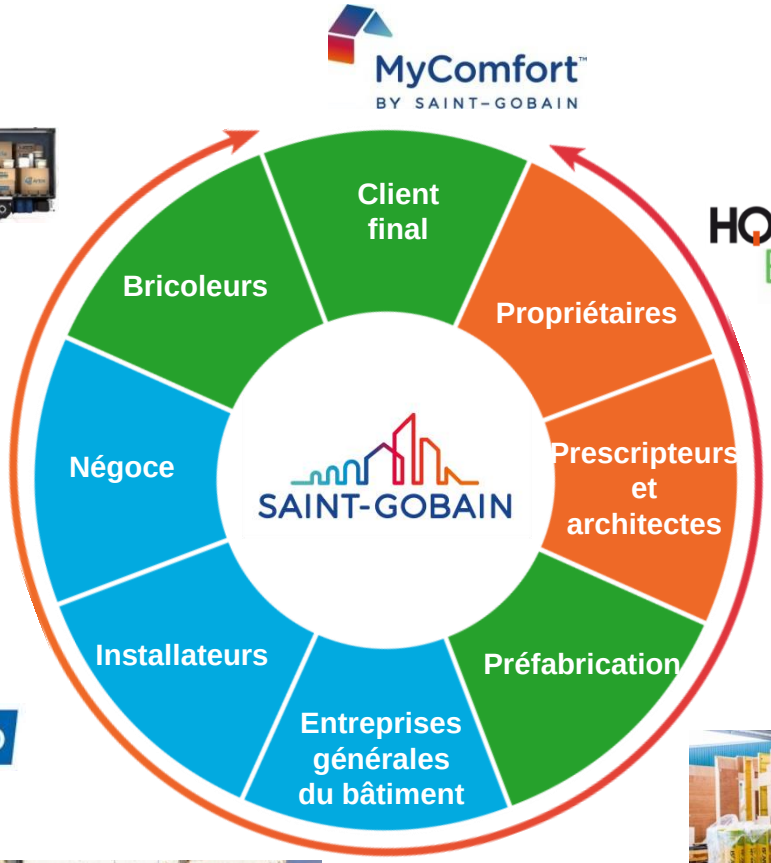
Une organisation par marché

- **Organisation régionale : responsabilité locale du compte de résultat, des ventes & du marketing pour toutes nos marques afin de capter localement la croissance et de bénéficier des synergies**
- **Accélération de la gestion des grands comptes**
- **Couverture et programmes d'excellence commerciale communs pour gagner en efficacité**
- **Interlocuteur unique sur la réglementation et les nouvelles tendances**

Mieux exploiter notre connaissance approfondie du client

La proximité client à chaque étape de la chaîne de valeur

Oscar du secteur des matériaux de construction Isover Allemagne,2017



Studio BIM

- **Fournisseur privilégié de nos clients artisans et installateurs, grâce à nos nombreux services et notre expertise digitale**
- **Savoir-faire technique étendu pour développer les ventes par la prescription**
- **Développement de nouveaux canaux grâce à un vaste portefeuille**

Accélérer notre croissance

Être une référence en matière d'innovation

UN PORTEFEUILLE RICHE

DES SOLUTIONS DURABLES

DES PRODUITS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Habito™

PLUS DE SERVICES

Accélérer notre croissance

Bénéficier pleinement du dynamisme des marchés de la construction

Plafonds

N°2 mondial

Sols

Services d'installation pour tous les marchés finals

Façades

Systèmes innovants

weber SAINT-GOBAIN

ISOVER SAINT-GOBAIN

Rigips SAINT-GOBAIN

Applications haute performance

Cloisons acoustiques

Ventilation

Isolation technique

Puits climatiques, systèmes d'évacuation des eaux

SAINT-GOBAIN

Accélérer notre croissance

Poursuivre notre développement en pays émergents

Acquisitions 2013-2016 ~50%

TOTAL ~635 M€

CAPEX de croissance 2013-2016 ~50%

Capacités en plaques de plâtre en **Chine, Russie, Brésil et Indonésie**

Usine d'isolation en **Arabie saoudite**

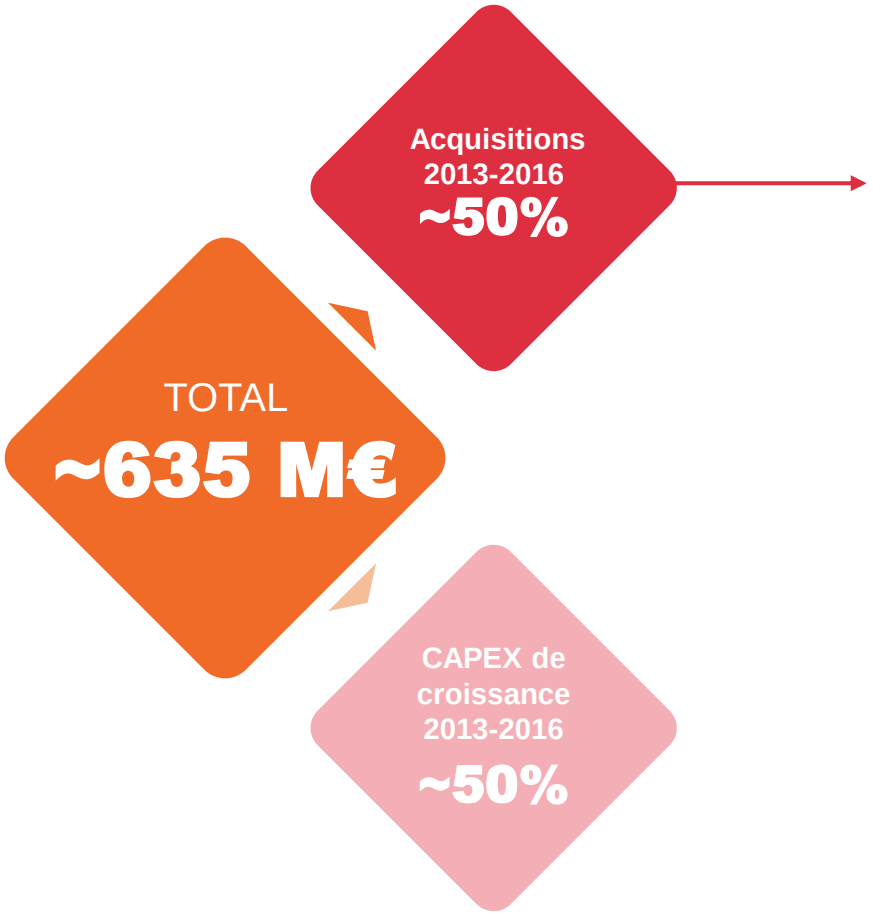
10 usines de mortiers

Principaux projets en 2017

- Construction d'usines de plaques de plâtre au **Vietnam et en Inde**
- Nouvelles usines de plâtre et de mortiers en **Chine, Asie du Sud-Est, Moyen-Orient et Amérique centrale**

Accélérer notre croissance

Poursuivre notre développement en pays émergents



- ISOROC Теплоизоляция минераловатная — Russie, **laine minérale**
- VĨNH TƯỜNG — Vietnam, **plaques de plâtre**
- italcol the partner to build with. — Albanie, **adhésifs et mortiers techniques**
- MOONGYPSE — JV au Maroc, **gypse**
- DEMIT — Slovénie, **ETICS**
- SOLCROM — JV au Chili, **mortiers**
- FORTCOLA — Brésil, **colles carrelage**
- Lodhia Gypsum Industries Ltd. — Tanzanie, **plaques de plâtre**
- E•MIX China 中国 | Hong Kong 香港 | Malaysia 馬來西亞 | Singapore 新加坡 — Asie du Sud-Est, **mortiers**

Accélérer notre croissance

Renforcer nos positions de leader au niveau local

26 *clusters* > 100 M€

CONSOLIDATION DE NOS POSITIONS SUR LES MARCHÉS MATURES

British Gypsum · ISOVER · Celotex · weber

weber · ISOVER · Placo · eurocoustic · Isonat · CFD

CertainTeed · STRUCTUS

Nouveaux business

NOUVEAUX *CLUSTERS*

- CA > 100 M€
- TCAM* > 10%

Argentine

Inde

Vietnam

PÉPITES

INDONÉSIE

TCAM* > 30%

QATAR

E.A.U

TCAM* > 15%

*TCAM des ventes 2010-2016, en euros

Accélération de la croissance des Matériaux Haute Performance

Laurent Guillot
Directeur Général Adjoint, chargé de l'Activité Matériaux Haute Performance

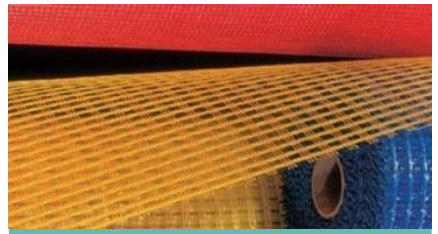
Matériaux Haute Performance
Une composante clé de la performance de nos clients

CA 2016 : **4,5 Mds€**
TCAM 13-16* : **+1,9%**
Marge de RE 2016 : **13,7%**

MATERIAUX CERAMIQUES

ABRASIFS

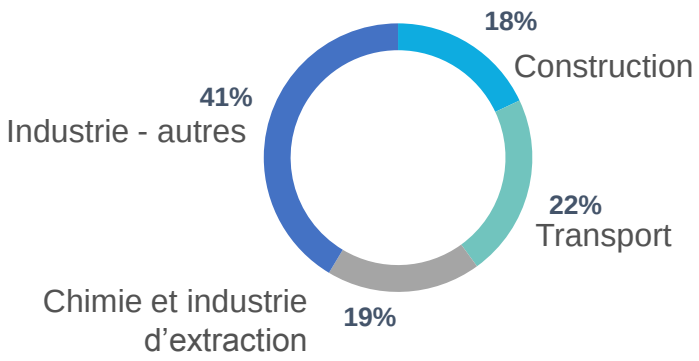
PLASTIQUES DE PERFORMANCE



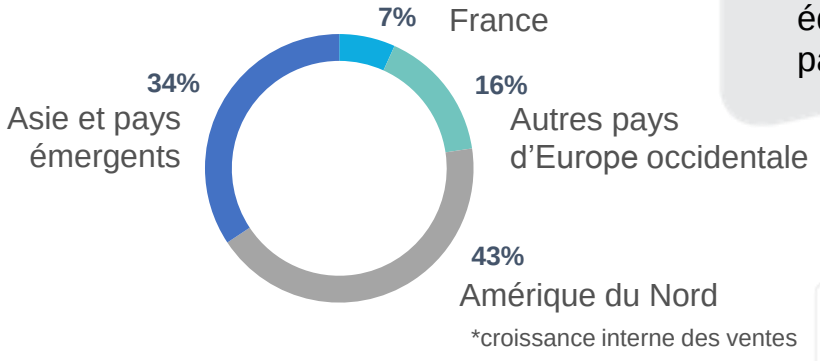
TISSUS TECHNIQUES

- Billes de zircone pour le traitement de surface des iPhones
- Solutions complètes pour la protection des peintures et les finitions automobiles
- 80% des véhicules dans le monde équipés de nos paliers

MARCHÉS FINALS 2016



ZONES GÉOGRAPHIQUES, CA 2016



*croissance interne des ventes

Comment accélérer la croissance de l'Activité Matériaux Haute Performance ?

1. Augmenter le revenu par client en étoffant notre portefeuille de **produits et de services**
2. Mettre au point de **nouvelles solutions** et cibler de **nouveaux marchés** grâce à nos innovations
3. **Gagner des parts de marché** en tirant profit du digital
4. Investir davantage dans les **marchés à forte croissance**

Augmenter la valeur individuelle de chaque client en étoffant notre portefeuille de produits et de services

OFFRE COMPLÈTE DE PRODUITS

Après-vente automobile
En complément de la vente d'abrasifs, un réseau intégré de produits et services

PORTEFEUILLE ÉTENDU DE SERVICES

SEFPRO
It's a matter of trust.

"We make the difference"

Mettre au point de nouvelles solutions et cibler de nouveaux marchés grâce à nos innovations

INNOVATION ET CO-DÉVELOPPEMENT POUR NOS CLIENTS

Exemples de lancements en 2016

Nouveaux produits → **Nouveaux marchés** → **Nouvelles applications**

Voile extérieur enduit

Réfractaires - Gamme de produits *Wool*

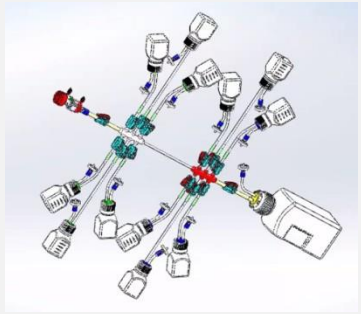
Radômes *Sandwich*

Membranes céramiques de filtration des liquides

- Nouveaux produits : >1/3 de nos ventes
- R&D : ~4 % de notre chiffre d'affaires
- ~700 premiers dépôts de brevets ces 5 dernières années

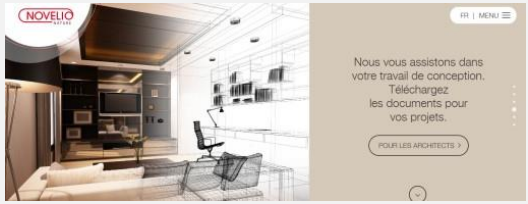
Gagner des parts de marché en tirant profit du digital

SIMPLIFIER LA RELATION COMMERCIALE



Nouveaux outils pour un processus de co-développement optimal

SERVICES DIGITAUX POUR NOS CLIENTS



NOUVEAUX CANAUX DE VENTES E-COMMERCE

+55% Croissance indirecte des ventes d'e-commerce 2015-2016 pour Adfors

amazon Try Prime

Outiz

HOME DEPOT

Investir davantage dans les marchés à forte croissance (1/3)

Priorités actuelles du Pôle MHP (environ 2/3 des investissements*)

FABRICATION DU MÉTAL

INDUSTRIE (AUTRES)

TRANSPORT

Croissance **interne**	Croissance **totale**
~6%	~7%

CONSTRUCTION

Croissance **interne**	Croissance **totale**
~3%	~3%

SANTÉ

Croissance **interne**	Croissance **totale**
~11%	~14%

AÉRONAUTIQUE

Croissance **interne**	Croissance **totale**
~8%	~10%

*2013-2016

Investir davantage dans les marchés à forte croissance (2/3)

Acquisitions 2013-2016 ~1/3

TOTAL ~ 600 M€

CAPEX de croissance 2013-2016 ~2/3

Salles blanches pour les sciences de la vie

Site de réfractaires en Inde

Développement de la capacité de production de Fibres de verre en **République tchèque et au Mexique**

Nouvelle presse pour les paliers

Investir davantage dans les marchés à forte croissance (3/3)

Acquisitions 2013-2016 ~1/3

TOTAL ~ 600 M€

CAPEX de croissance 2013-2016 ~2/3

L+S

ZenPure

SG Plásticos Desde 1980

POLITAPE fitas adesivas

h-old

Applied Bioprocess Containers

Afc

Twin Bay Medical

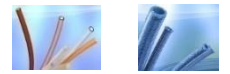
Z-TECH

Phoenix Coatings

Composants **polymères** pour applications automobiles et médicales

Systèmes de **filtration** pour applications médicales

Extrusion de tubes en Amérique du Sud



Bandes adhésives pour différentes applications au Brésil

Bandes adhésives haute performance de spécialité

Multiples acquisitions pour des **composants à usage unique pour applications médicales**

Multiples acquisitions pour des **revêtements céramiques** aux États-Unis

La plupart de nos acquisitions de 2013-2016 ont créé de la valeur en année N+2

SAINT-GOBAIN

Accélération de la croissance du Vitrage

Patrick Dupin
Directeur Général Adjoint, chargé de l'Activité Vitrage

Vitrage

CA 2016 : **5,4 Mds€**

TCAM 13-16* : **+5,0%**

Marge de RE 2016 : **9,1%**

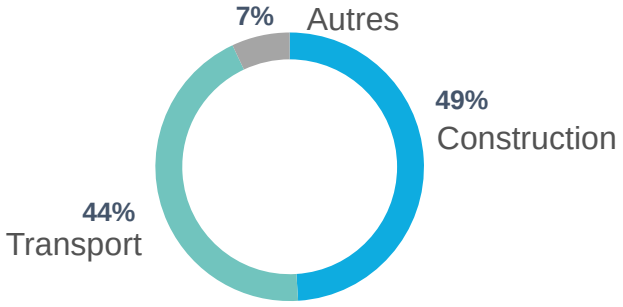
VITRAGE AUTOMOBILE

VITRAGE BÂTIMENT

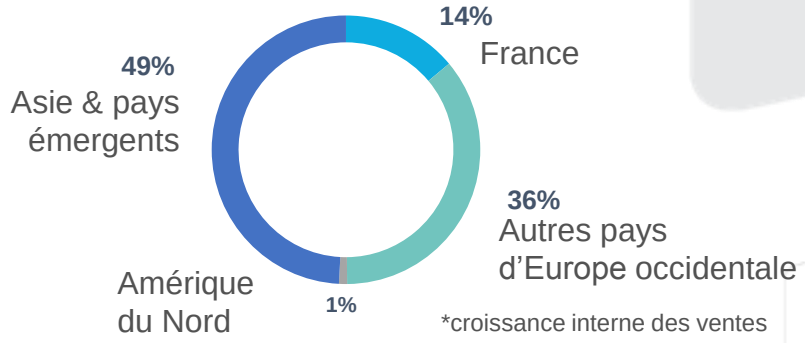
SOLUTIONS DE SPÉCIALITÉ

- En Europe, 1 voiture sur 2 est équipée de vitrages Sekurit
- Premier fournisseur mondial de vitrages pour les véhicules électriques
- Les solutions Vetrotech de SG résistent au feu jusqu'à 180 minutes

MARCHÉS FINALS 2016



ZONES GÉOGRAPHIQUES, CA 2016



*croissance interne des ventes

Comment faire croître le Vitrage plus vite que ses marchés ?

1. S’appuyer sur notre **leadership** en matière d’**innovation** dans l’industrie du Verre
2. Orienter le segment de la construction sur les **vitrages** et **systèmes de vitrage haute performance**
3. Mettre au point des **solutions** et **systèmes** de **vitrage innovants** pour l’automobile et les transports
4. Renforcer notre position dans les **pays émergents**
5. Développer des solutions **durables**

Saint-Gobain, leader de l'innovation dans l'industrie du verre

COÛTS R&D
% ventes, 2016

>4% y compris ceux facturés à nos clients

% HAVP*
Produits *float*

+22%

27% 2012 → **33%** 2016

R&D

Brevets

Produits à haute valeur ajoutée

Excellence opérationnelle

BREVETS
nombre/an

>150

INDUSTRIE 4.0

NOUVEAUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

SageGlass®

JV CORNING + SEKURIT smart vision

*HAVP: produits à haute valeur ajoutée

SAINT-GOBAIN

Orienter le segment de la construction sur les vitrages et systèmes de vitrage haute performance

VITRAGE HAUTE PERFORMANCE : RÉSISTANT AU FEU ET AUX EFFRACTIONS

- Saint-Gobain Contraflam® résiste au feu **jusqu'à 180 minutes**
- Applications : portes, cloisons, escaliers, façades et fenêtres de toit

Nouvelle ligne en Inde (2015)
Nouveaux produits : Contraflam Mega et Ekoflam

FAÇADES AVANCÉES

- Des vitres **extra-larges** aux façades qui **changent de couleur**
- **Réduction** de l'**éblouissement** et amélioration de l'**efficacité énergétique** des bâtiments

Objectif 2020 : 130,000 m² – 25% de part de marché

Mettre au point des solutions et systèmes de vitrage innovants pour l'automobile et les transports

TOITS PANORAMIQUES

- N° 1 du vitrage haute performance pour les toits
- Principales propriétés : transparence optique, poids et résistance mécanique

x2

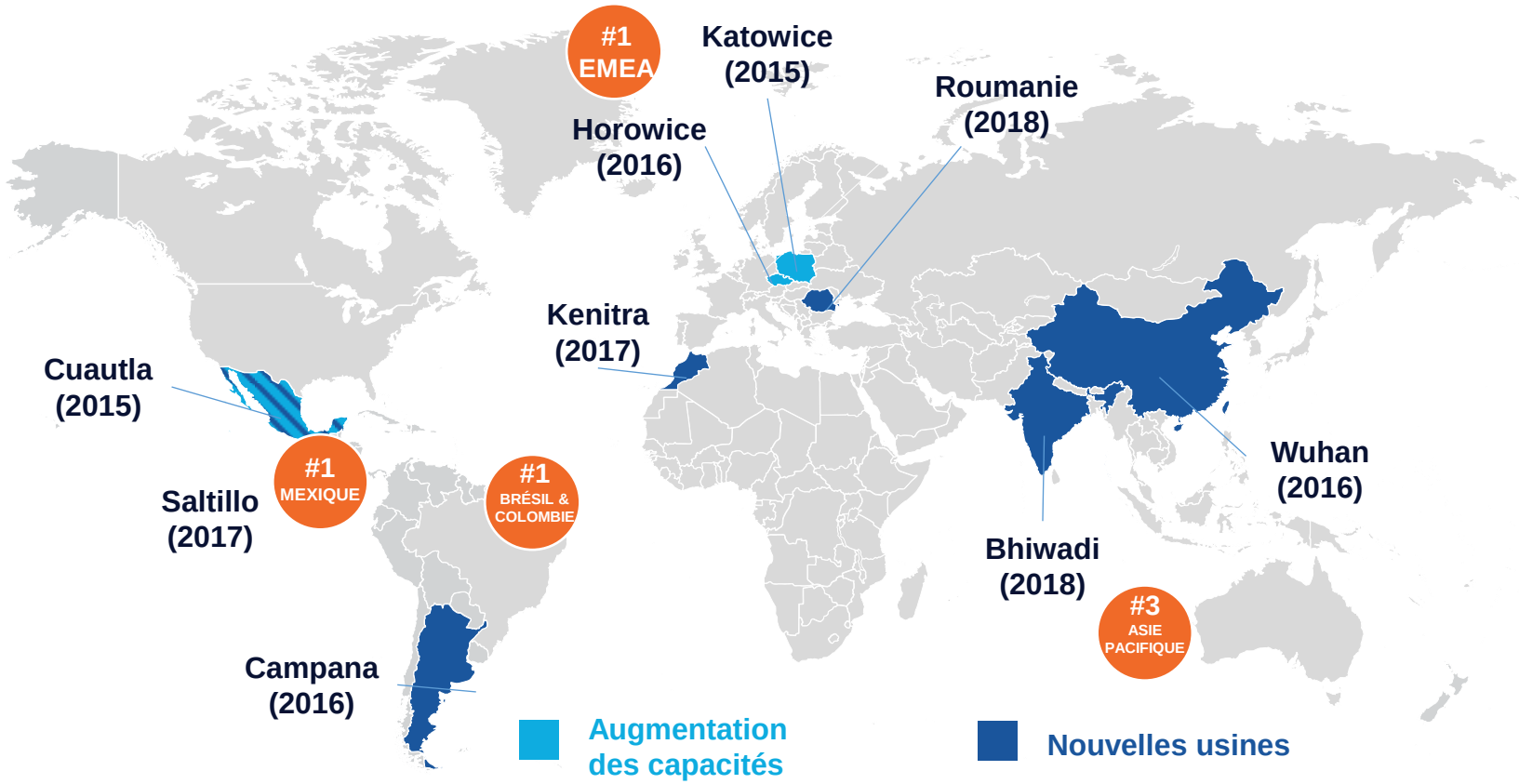
Nos ventes ont augmenté 2 fois plus vite que le marché des toits automobiles entre 2013 et 2016

PARE-BRISE INTELLIGENT

- Pare-brise intelligents conçus par Sekurit
- Principales caractéristiques : écrans OLED, affichage tête haute, détecteurs de pluie et de luminosité, caméras, antennes et autres systèmes actifs

Co-développements en cours avec 3 grands constructeurs de pièces d'origine

Renforcer notre position dans les pays émergents – Vitrage Automobile

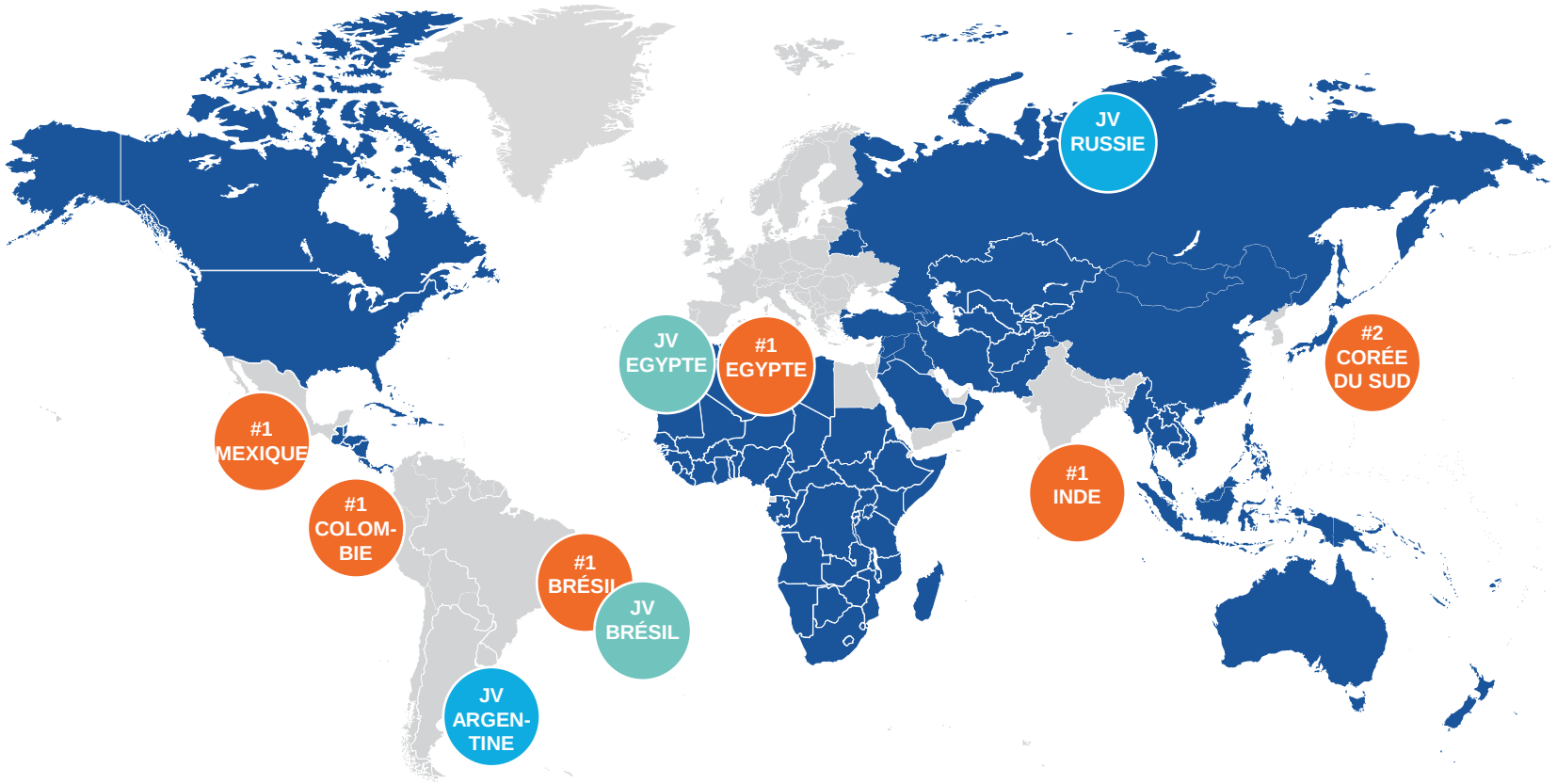


+23 nouvelles lignes dans les pays émergents
+2 nouvelles lignes / -5 lignes fermées dans les pays développés

POSITIONS FORTES DANS LE VITRAGE AUTOMOBILE

- Investissements ciblés dans les marchés émergents et pays à bas coût
- Poursuite de la croissance en Chine
- Diversification dans l'ALENA
- Plateforme au Maroc / usine en Roumanie

Renforcer notre position dans les pays émergents et l'Amérique du Nord – Vitrage Bâtiment



Joint venture (parts minoritaires)

Joint venture (parts majoritaires)

Vitrages pour façades via l'exportation

LEADERSHIP SUR NOS PRINCIPAUX MARCHÉS CIBLES

- Offre complète de verre réfléchissant et verre intérieur
- Vitrages de façade pour les marchés du Moyen-Orient, de l'ASEAN, de l'Inde et de la Corée
- Verre à couches technique en Inde, au Mexique et en Corée
- Distribution et services adjacents

Développer des solutions durables

PARE-BRISES PANORAMIQUES

- Les verres minces réduisent le poids global du véhicule, permettant de diminuer la consommation de carburant et d'augmenter l'autonomie du véhicule

30% ***30% de réduction du poids grâce au verre mince***

VITRAGES ÉLECTROCHROMES

- En réduisant la transmission de lumière tout en préservant la transparence, le vitrage électrochrome économise de l'énergie et améliore le bien-être des occupants

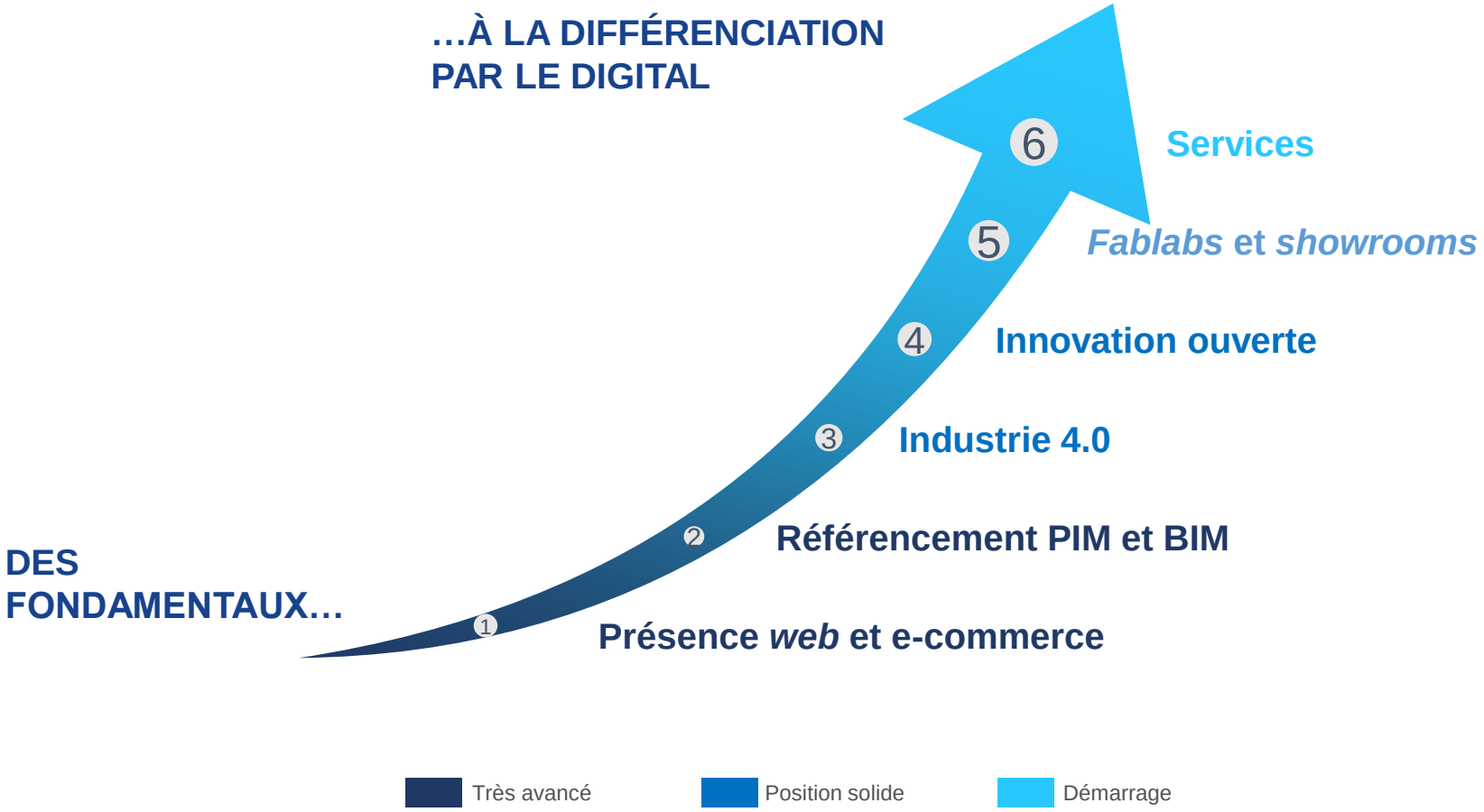
20% ***jusqu'à 20% d'économies d'énergie dans les bâtiments équipés de vitrages Sage Glass***

DES OPPORTUNITÉS À SAISIR DANS UN MONDE DIGITAL

Fabrice Didier
Directeur Marketing

Kåre O. Malo
Directeur Général Adjoint,
chargé du Pôle Distribution Bâtiment

Une ambition digitale pour Saint-Gobain



Le digital offre de nouvelles manières de répondre aux besoins de nos clients

Présence *web*

PERFORMANCE EN 2016

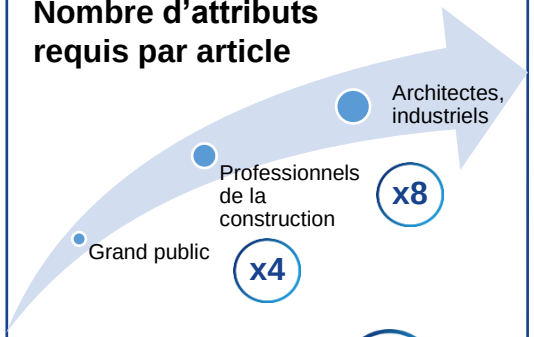
Réseaux sociaux | Sites *web* | *Apps*

- **115 M** de sessions sur nos sites *web* (+15% par rapport à 2015)
- **2 M de *followers*** sur les réseaux sociaux
- **210 *apps* créées**
- +17% de **ventes en ligne** dans la Distribution Bâtiment par rapport à 2015

PIM*

INFORMATIONS DÉTAILLÉES POUR LES PROFESSIONNELS

Nombre d'attributs requis par article



% des ventes couvertes par le PIM*

60%
Distribution Bâtiment

BIM**

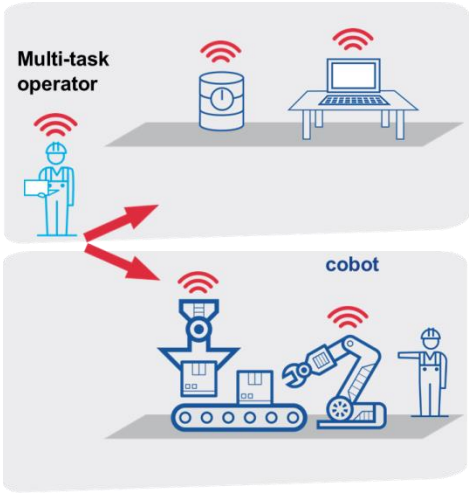
PRESCRIPTION PRÉCOCE DE NOS SOLUTIONS

- Conception plus rapide et plus économique
- Meilleure qualité
- Devient obligatoire

*Product Information Management **Building Information Modeling

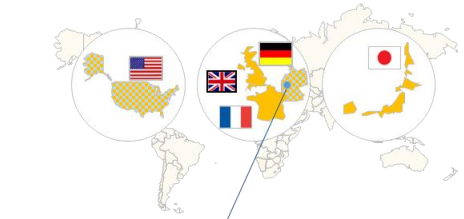
La transformation digitale de nos opérations et de nos processus d'innovation

Industrie 4.0



Développé par Benoit d'Iribarne

Fablabs et *Showrooms*



5 *Fablabs* actuellement

2 supplémentaires prévus pour 2017-2018

Relations avec les start-ups

- Une équipe dédiée à la veille : NOVA
- Plus de 80 accords stratégiques signés en 10 ans
- 3 partenariats avec des incubateurs (7 prévus en 2017)
- 3 *business challenges* en 2016

Croître par les services pour dépasser nos domaines de prédilection

CŒUR DE MÉTIER DE SAINT-GOBAIN

SERVICES ADJACENTS

***BUSINESS MODELS* INNOVANTS POUR ÉLARGIR NOTRE CLIENTÈLE**

TOGETHER WE MAKE THE DIFFERENCE

SEFPRO
It's a matter of trust.

Service de maintenance, d'optimisation, d'élimination et de recyclage pour les réfractaires

Simulation de vitrage pour les façades de bâtiment

SEKURIT PARTNER

Club de partenaires commerciaux

GREEN works
SUSTAINABLE BUILDING SOLUTIONS

Services pour les particuliers tout au long d'un projet de construction

KANDIU

Service de diagnostic du confort pour les restaurants

PAM SAINT-GOBAIN
echologics

Évaluation non intrusive de la qualité des canalisations existantes

RSG Refinish Solutions Group

Gestion des stocks pour les carrossiers

HOMLY YOU

Service d'intermédiation entre particuliers avec un projet de rénovation et professionnels du bâtiment

SAINT-GOBAIN

Mettre à profit nos synergies pour mener à bien notre transformation digitale

Savoir-faire en analyse de données

- **Equipe centrale** de *data scientists* spécialisée dans l'analyse ***Big Data***, basée au centre de R&D de Paris

Compétences en développement logiciel

- Centre de compétences dédié au **développement d'applications** et à la **réalité augmentée**

Tour Saint-Gobain

Visibilité accrue auprès du client final

- **Une nouvelle identité de marque** pour accroître la notoriété et atteindre les clients finals plus tôt dans leurs parcours, à l'aide du digital

La transformation digitale du Pôle Distribution Bâtiment

Kåre O. Malo
Directeur Général Adjoint, chargé du Pôle Distribution Bâtiment

Distribution Bâtiment

CA 2016 : **18,2 Mds€**
TCAM 13-16* : **+1,0%**
Marge de RE 2016 : **3,4%**

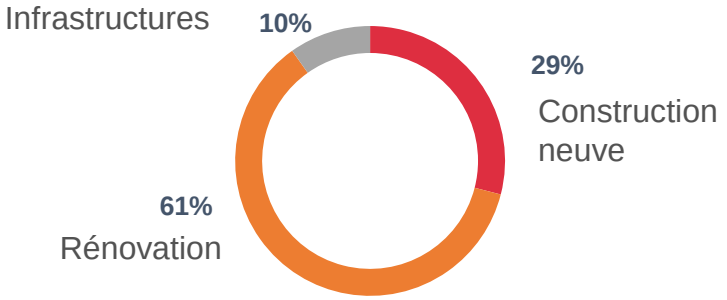
GÉNÉRALISTES

SPÉCIALISTES

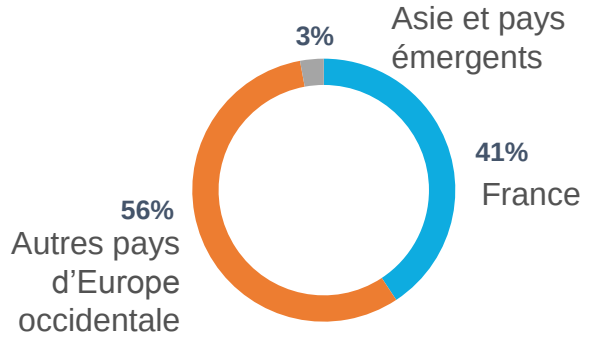
SPÉCIALISTES POUR LES PARTICULIERS

- 4 100 points de vente
- Près de 100 M de visites par an sur les sites *web* de nos marques
- Plus de 7 M de clients servis chaque année

MARCHÉS FINALS 2016



ZONES GÉOGRAPHIQUES, CA 2016



*croissance interne des ventes

La transformation digitale du Pôle Distribution Bâtiment

Offrir une expérience omnicanale complète

1. **Accompagner les clients** tout au long de leurs parcours
2. Générer du contenu **riche** et **pertinent**
3. Déployer des offres **omnicanal**
4. **Des services et solutions** pour les professionnels et clients finals
5. Des prérequis fondamentaux : **logistique et IT**

Accompagner les clients tout au long de leurs parcours

Avant-vente					Après-vente			
Je me forme, je m'informe	Je recherche des chantiers	Je fais des devis à mon client	Mon client choisit le produit	J'achète le produit	Je veux transfor-mer le produit	J'enlève, je fais livrer	Je gère l'admini-stratif	Je partage en com-munauté
Je m'inspire	Je conçois, visualise le projet	J'évalue le budget	Je recherche un pro	J'achète ou je fais acheter	J'ai besoin d'aide pendant le chantier	Je partage avec d'autres	Je note mes pros	J'ai un litige sur mon chantier

…EN SE DIFFÉRENCIANT GRÂCE À UNE PROPOSITION DE VALEUR FONDÉE SUR

1. **LES PRODUITS**
2. **L'INFORMATION**
3. **LES SERVICES**

Offrir une expérience omnicanal complète

GÉNÉRER DES CONTENUS RICHES ET PERTINENTS

DÉPLOYER DES OFFRES OMNICANAL

ÉLARGIR L'OFFRE DE SERVICES

+ RENFORCER LA LOGISTIQUE, UN PRÉREQUIS FONDAMENTAL

Être la référence en proposant le contenu en ligne le plus riche et le plus pertinent

- **PRIX ET STOCKS 24 H/24, 7 J/7**
- **GUIDES PRATIQUES ET VIDÉOS**
- **MANUELS DES PRODUITS**

*Déclaration des performances

Déployer des capacités omnicanal

CONSTRUIRE RAPIDEMENT NOS CAPACITÉS E-COMMERCE

- 78% des ventes de la Distribution Bâtiment sont couvertes par des fonctionnalités de transaction en ligne
- Résultat : +17 points par rapport à 2014

Avant 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Après 2017

UNE FORTE CROISSANCE DE NOS VENTES EN LIGNE

+15%
TCAM 2013-16

DÉPLOIEMENT DES OFFRES OMNICANAL

Mieux répondre aux besoins des clients professionnels

Services digitaux pour améliorer l'efficacité des clients

Outils de simulation et de configuration

SOLU+

raabcalc
scherp calculeren, professioneel offreren

Intermédiation

HOMLY YOU
VOS TRAVAUX MÉRITENT LE BON PRO

Solutions et services à valeur ajoutée

Services logistiques avancés (suivi, logistique de chantier)

Préfabrication

Relation et orientation client

Clubs de fidélité

SPESIALIST PÅ RØR OG RØRTEKNIKK
VVS FAGMANN

Centre d'expérience client

Atteindre un client final dont l'avis compte de plus en plus

Outils et formats qui laissent place à l'inspiration

***Showrooms* digitaux**

Réalité virtuelle

Services d'intermédiation pour rénovation

HOMLY YOU
VOS TRAVAUX MÉRITENT LE BON PRO

2 mon maître carré

La logistique : un prérequis fondamental

- **L'EXCELLENCE EN TERMES DE GAMME ET DE DISPONIBILITÉ DES PRODUITS :** l'exemple du Sanitaire-chauffage en France

  - **Livraison à J+1** pour 25 000 références
  - Augmentation de la **disponibilité** : **+20%** en 2 ans

- **LA COLONNE VERTÉBRALE DE NOTRE STRATÉGIE DE GRANDES VILLES :** l'exemple de Londres

- **DES SERVICES LOGISTIQUES AVANCÉS**

- 123 centres de distribution & entrepôts
- 1,2 M de m²
- ~100 M€ investis dans l'extension et l'automatisation depuis 2013

Kallhäll en Suède

IT : un prérequis fondamental

ACCOMPAGNER NOTRE CŒUR D'ACTIVITÉ ET AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

- Des **projets ERP** importants dans la majorité des régions
- Un **impact significatif** sur l'efficacité des forces de vente, sur la **productivité en agence et des fonctions support**

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DU *E-COMMERCE* ET LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Plateforme ***e-commerce***
- Systèmes **PIM**
- Outils **CRM***
- Intégration de **services tiers**

- **~320 M€** investis dans l'IT depuis 2013
- D'importants projets ERP dans les pays nordiques, le R-U, l'Allemagne, et la France

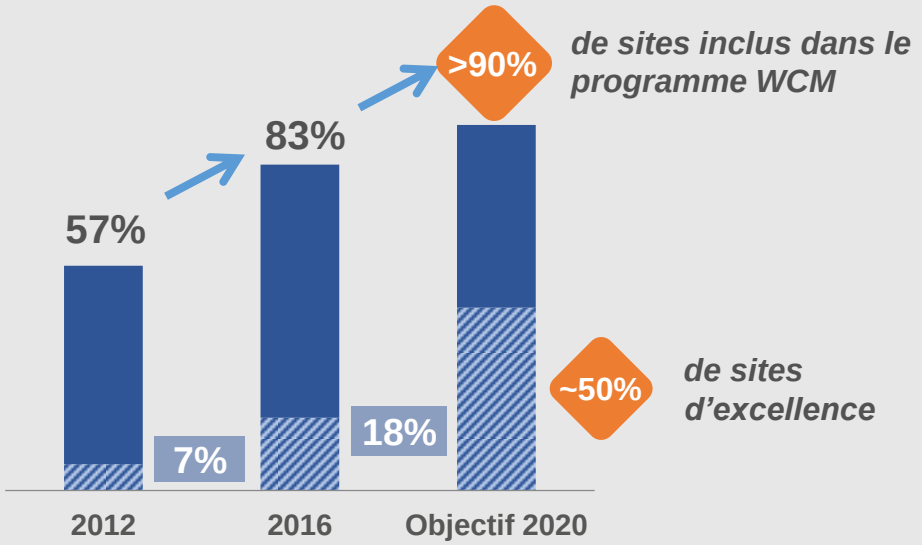
*Customer Relationship Management

UN POTENTIEL DE RÉDUCTION DES COÛTS RENOUVELÉ

Benoît d'Iribarne
Excellence industrielle

Aller plus loin dans nos programmes d'excellence opérationnelle

POTENTIEL IMPORTANT LIÉ AU DÉPLOIEMENT DU WCM



EXTENSION DE NOTRE PLAN D'ACTION ACHATS DEPUIS 2013

CENTRALISATION & EXPERTISE

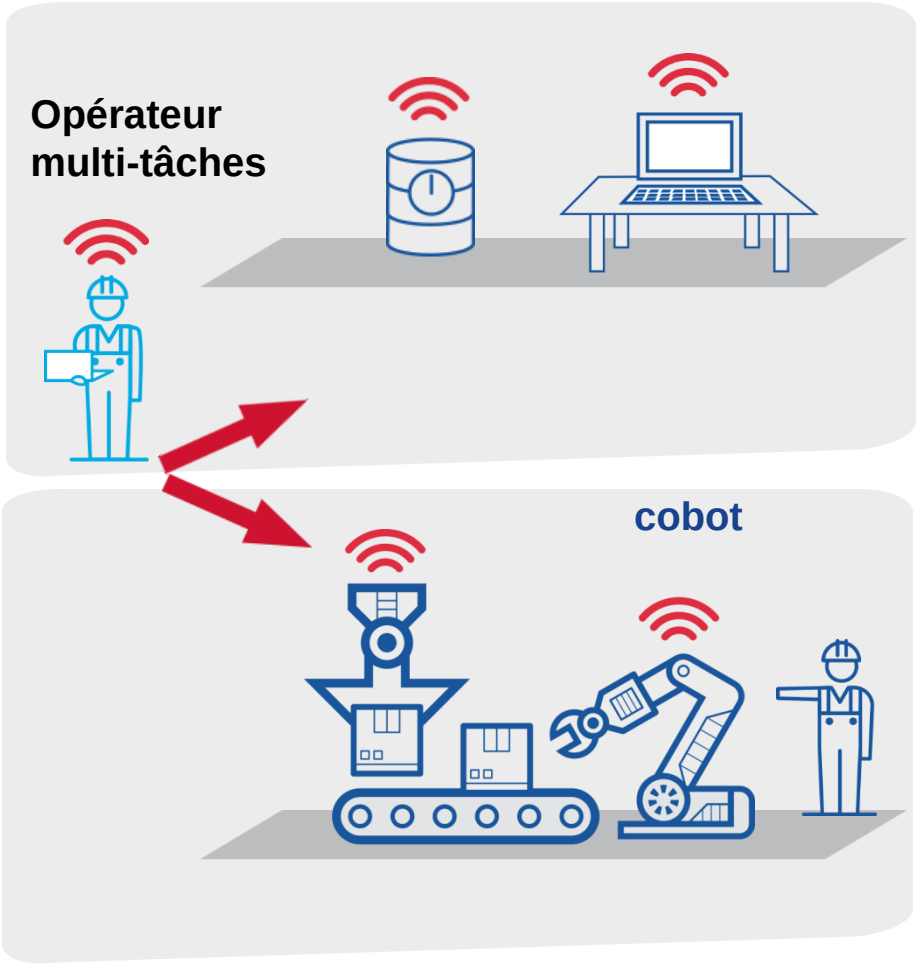
+46% d'acheteurs professionnels

+57% de productivité (nb d'actions/an)

DIGITAL

x5 d'enchères et d'appels d'offres en ligne

Industrie 4.0 : pourquoi maintenant ?



Réduction des coûts au cours des 10 dernières années

1 CAPTEURS : /3 + SYSTÈMES INTÉGRÉS
> disponibilité des données et machines coordonnées automatiquement

2 TRAITEMENT : /60
> analyse des données en temps réel

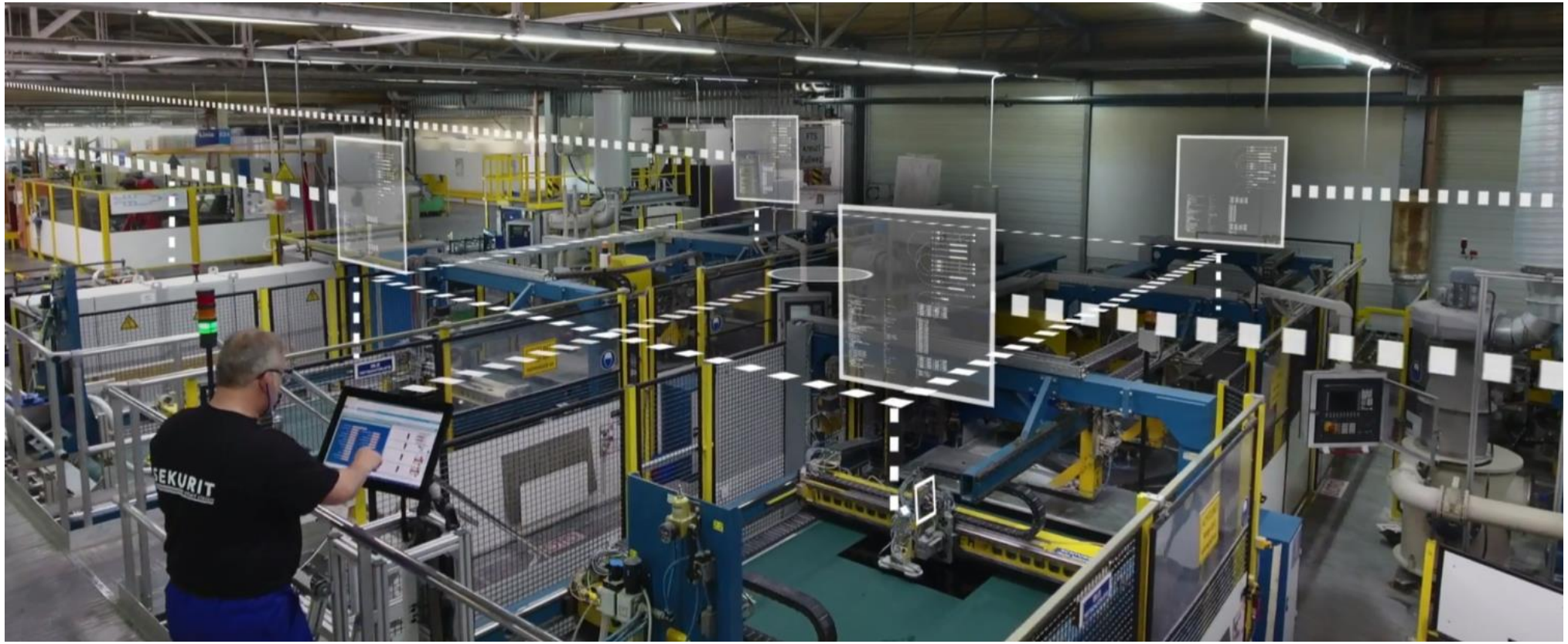
3 ROBOTS : /2
> Véhicules à guidage automatique et cobots*

4 BANDE PASSANTE : /40 + RÉALITÉ AUGMENTÉE
> ouvriers rendus experts grâce à la réalité augmentée

*robot collaboratif

1 DISPONIBILITÉ DES DONNÉES ET MACHINES COORDONNÉES AUTOMATIQUEMENT

Déploiement d'infrastructures avancées



2 ANALYSE DES DONNÉES EN TEMPS RÉEL

Outils d'analyse intelligents pour améliorer le TRS*, la qualité, les flux logistiques et l'utilisation des ressources ; maintenance prédictive

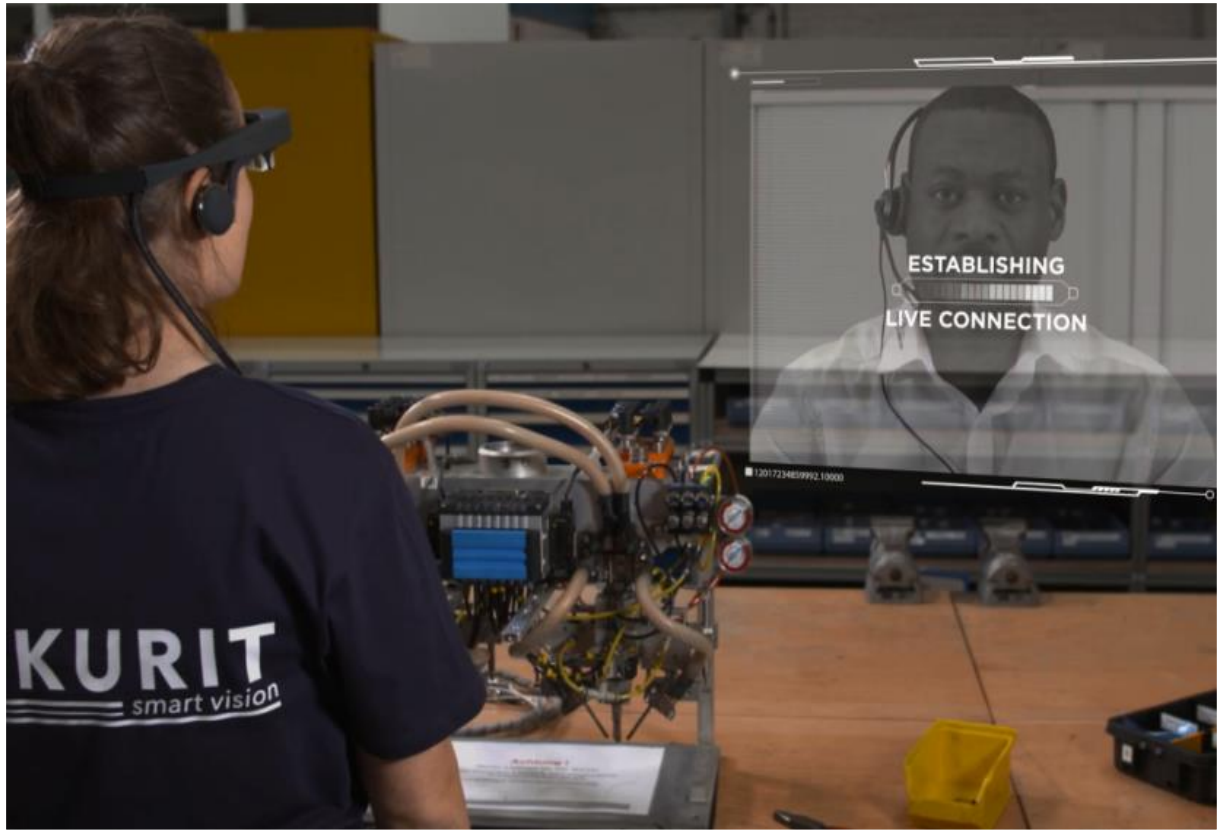
*TRS : Taux de Rendement Synthétique

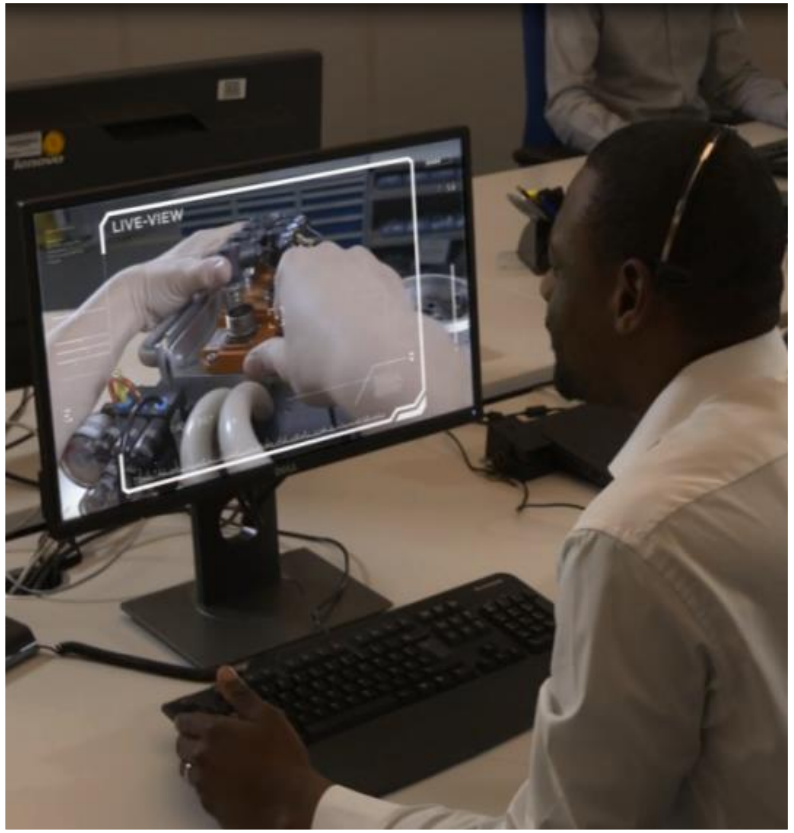
3 VÉHICULES À GUIDAGE AUTOMATIQUE ET COBOTS

Augmentation du nombre de robots, qui devrait passer à 3 500 en 2020

4 OUVRIERS RENDUS EXPERTS GRACE À LA RÉALITÉ AUGMENTÉE

Instructions à distance, formation, gestion des équipes techniques





Industrie 4.0

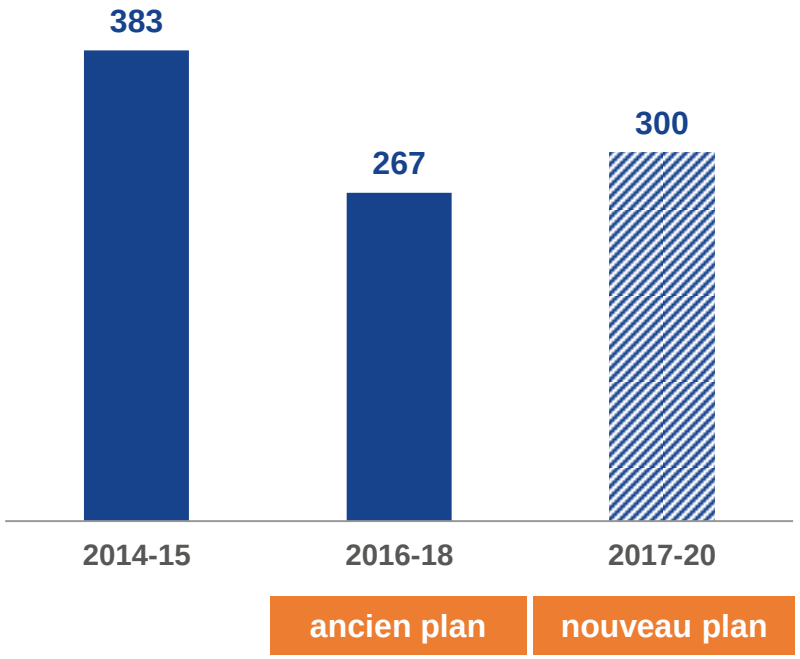
L’industrie 4.0 nous rapproche de nos clients

- Interaction en temps réel avec le client
- Production sur commande
- Service
- Co-développement

Nouvelle ambition d'économies de coûts : 300 M€/an sur 2017-2020

Économies de coûts annuelles moyennes

M€



- **Poursuivre le déploiement** des programmes de réduction des coûts d'achats et des coûts opérationnels

- Bénéficier progressivement de **nouvelles initiatives de *digital manufacturing***

AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ ET ACCÉLÉRATION DE LA GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE

Guillaume Texier
Directeur Financier

Levier opérationnel, de la théorie…

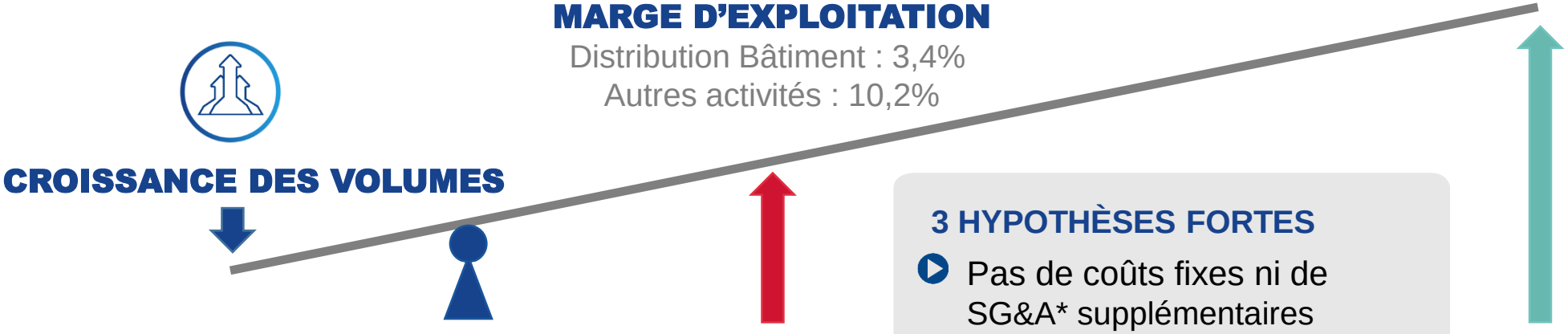
LEVIER OPÉRATIONNEL IDÉAL : MARGE VARIABLE

Distribution Bâtiment : 20-30%
Autres activités : 35-55%

MARGE D'EXPLOITATION

Distribution Bâtiment : 3,4%
Autres activités : 10,2%

CROISSANCE DES VOLUMES



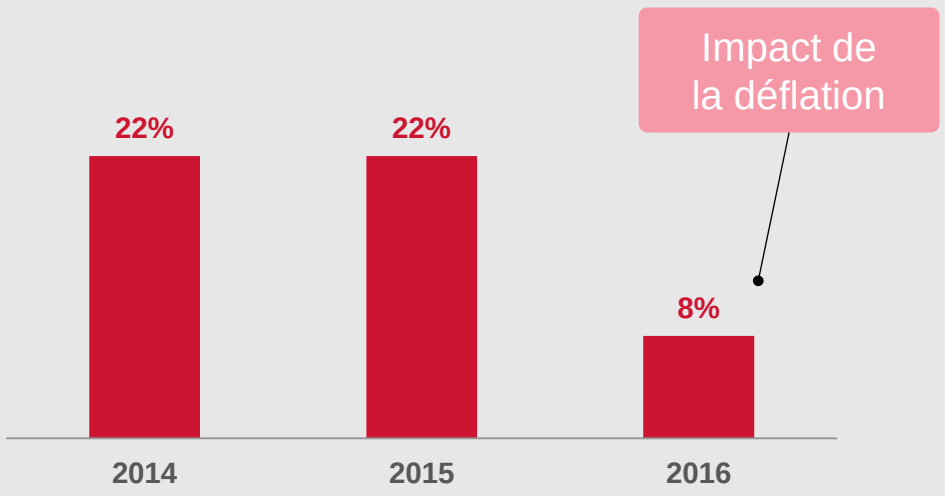
3 HYPOTHÈSES FORTES

- Pas de coûts fixes ni de SG&A* supplémentaires
- Écart prix/coût constant
- Mix constant

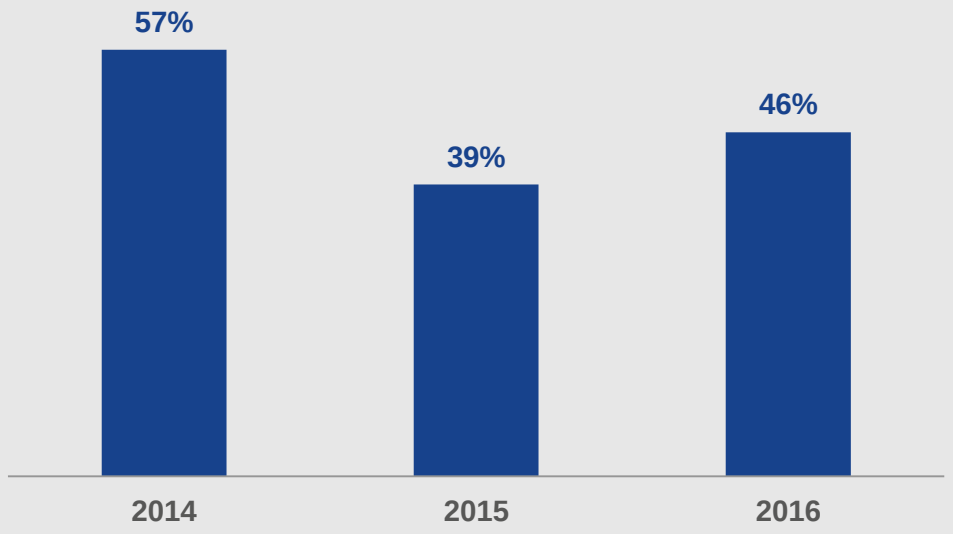
*frais de ventes, dépenses administratives et autres frais généraux

…à la pratique récente

LEVIER OPÉRATIONNEL SUR VOLUME POSITIF*, ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION



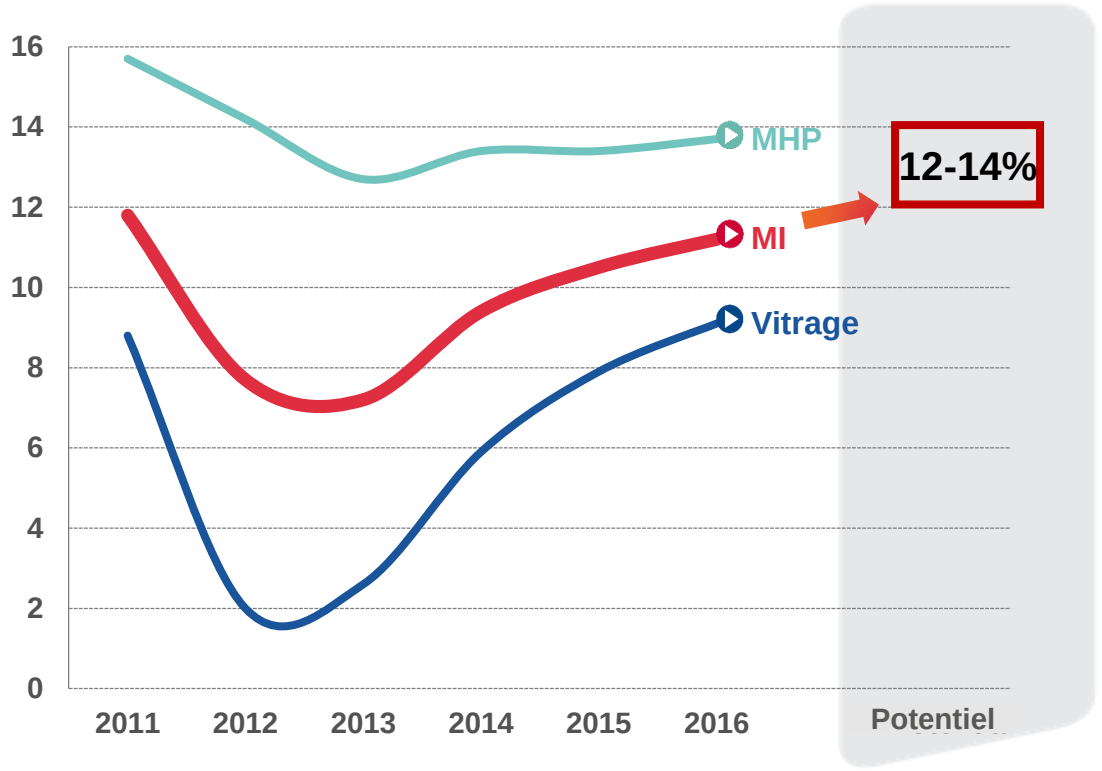
LEVIER OPÉRATIONNEL SUR VOLUME POSITIF*, ACTIVITÉS INDUSTRIELLES



*variation en M€ du résultat d'exploitation à données comparables / variation en M€ des volumes de ventes à données comparables, calculée sur les entités en croissance de volume

Amélioration potentielle de la marge des Matériaux Innovants

Résultat d'exploitation
% des ventes



Leviers d'amélioration de la marge du Vitrage :

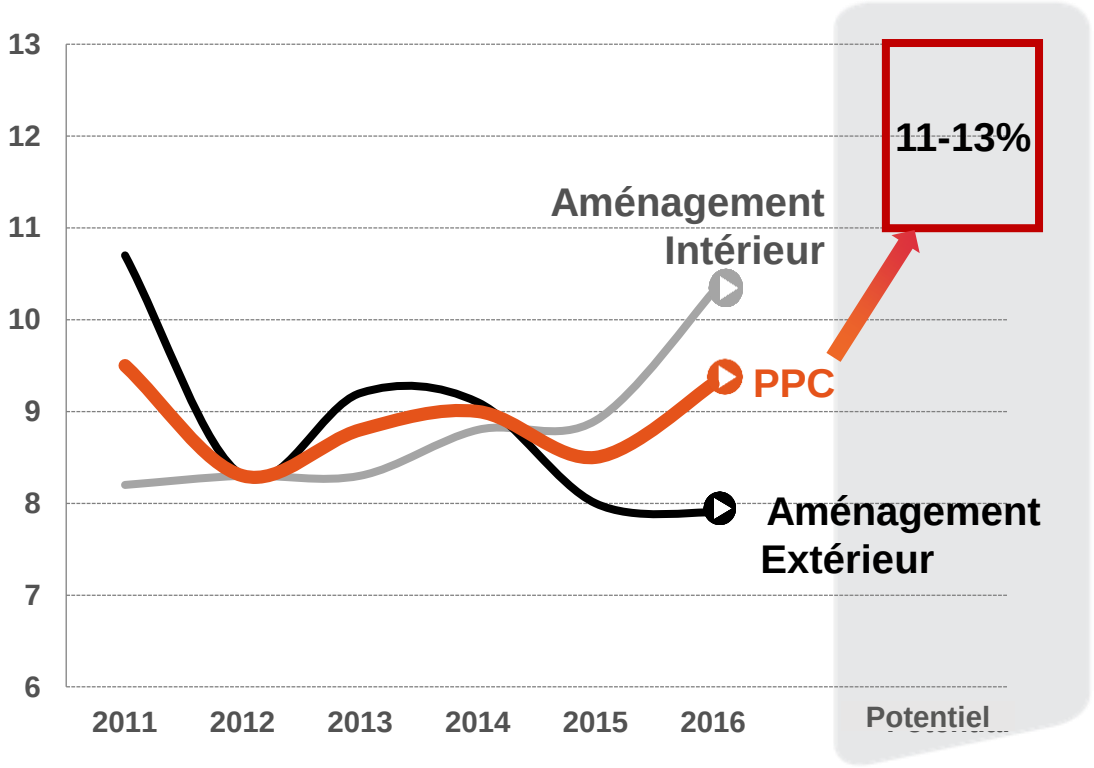
- Prix
- Produits à haute valeur ajoutée
- Pays émergents
- Industrie 4.0

Leviers d'amélioration de la marge des Matériaux Haute Performance :

- Solutions différenciées
- Industrie 4.0
- Priorité à la croissance et au levier opérationnel

Amélioration potentielle de la marge des Produits pour la Construction

Résultat d'exploitation
% des ventes

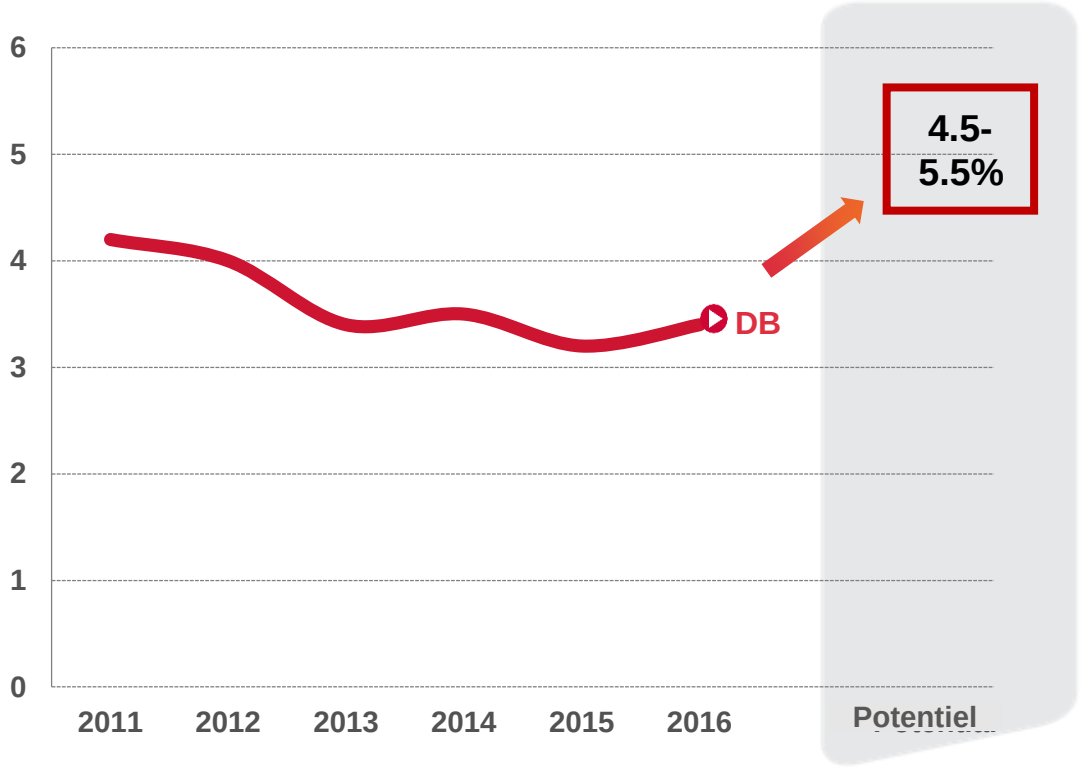


Leviers d'amélioration de la marge des Produits pour la Construction :

- Volume et levier opérationnel
- Pays émergents
- Solutions à valeur ajoutée
- Industrie 4.0
- Reprise de la Canalisation

Amélioration potentielle de la marge de la Distribution Bâtiment

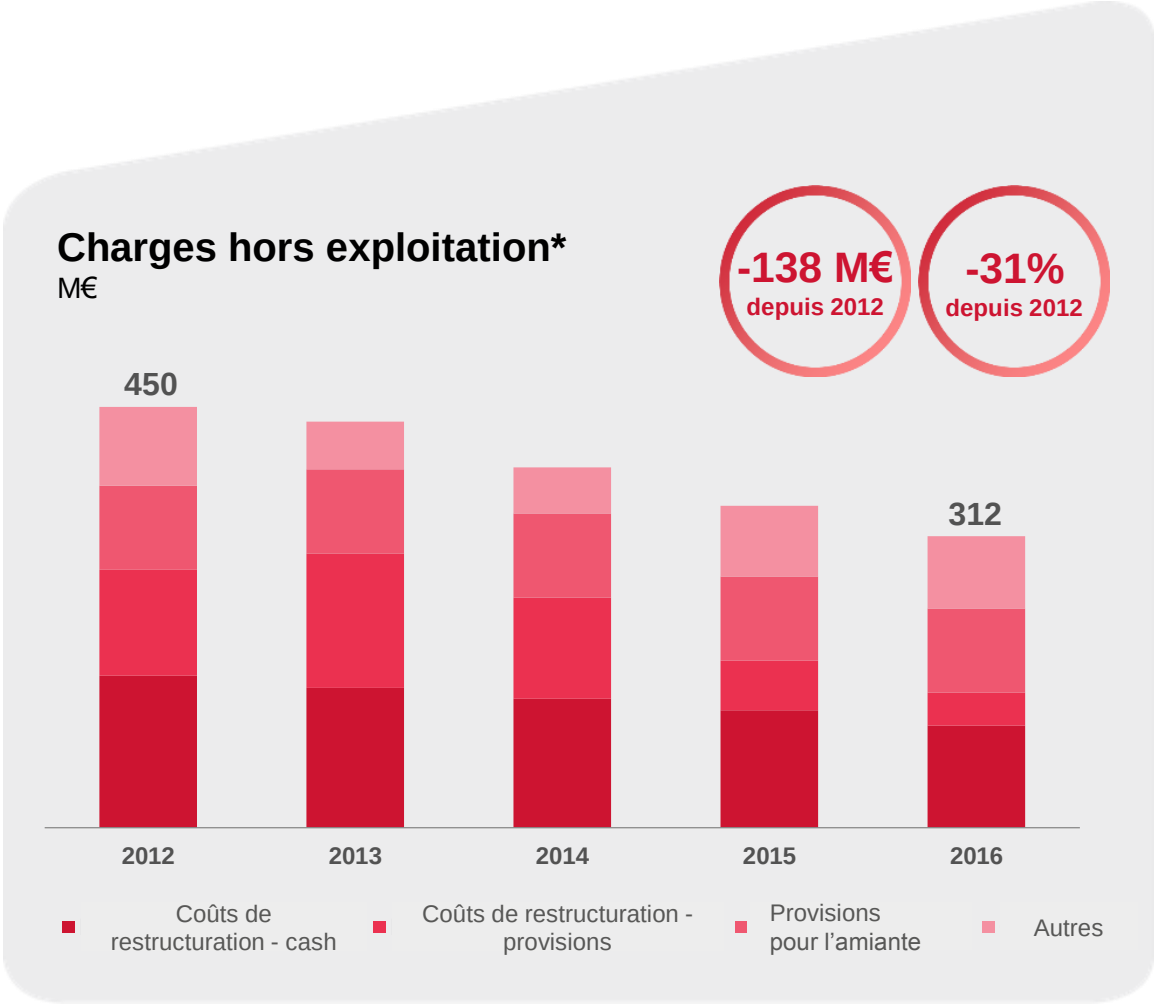
Résultat d'exploitation
% des ventes



Leviers d'amélioration de la marge de la Distribution Bâtiment :

- Amélioration des volumes et levier opérationnel
- Digital et nouveaux formats
- Efficacité logistique

Tendance à la baisse pour les coûts hors exploitation

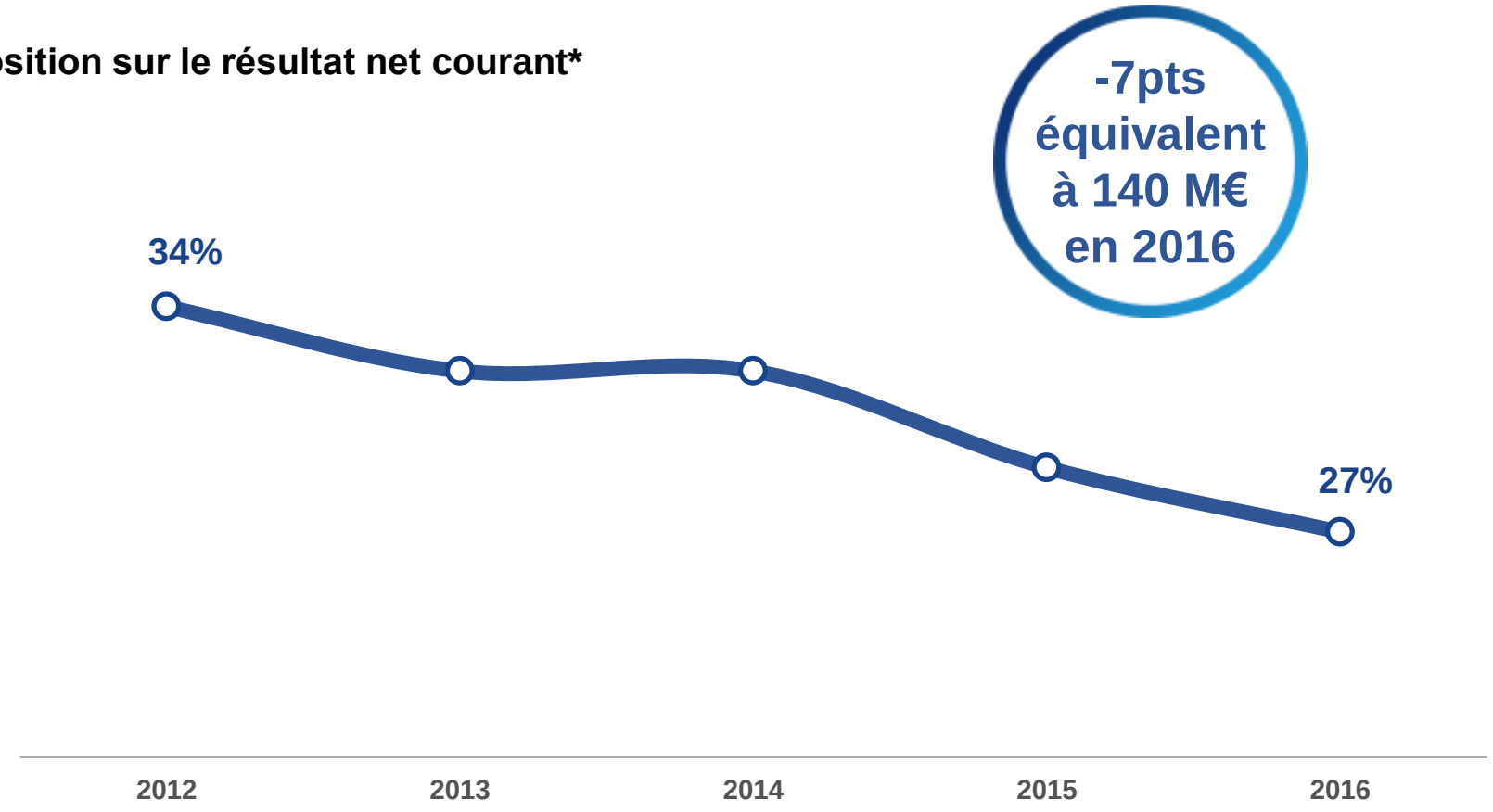


- **Amiante** : coûts stables, mais trop tôt pour confirmer une tendance baissière
- **Coûts de restructuration** : moins nécessaires dans un environnement où les volumes sont en hausse, mais l'industrie 4.0 pourrait nécessiter des restructurations
- **Autres** : coûts de litiges très variables, malgré l'instauration de nombreux programmes de prévention

*Hors règlement du litige concurrentiel du Vitrage

Taux d’imposition en baisse

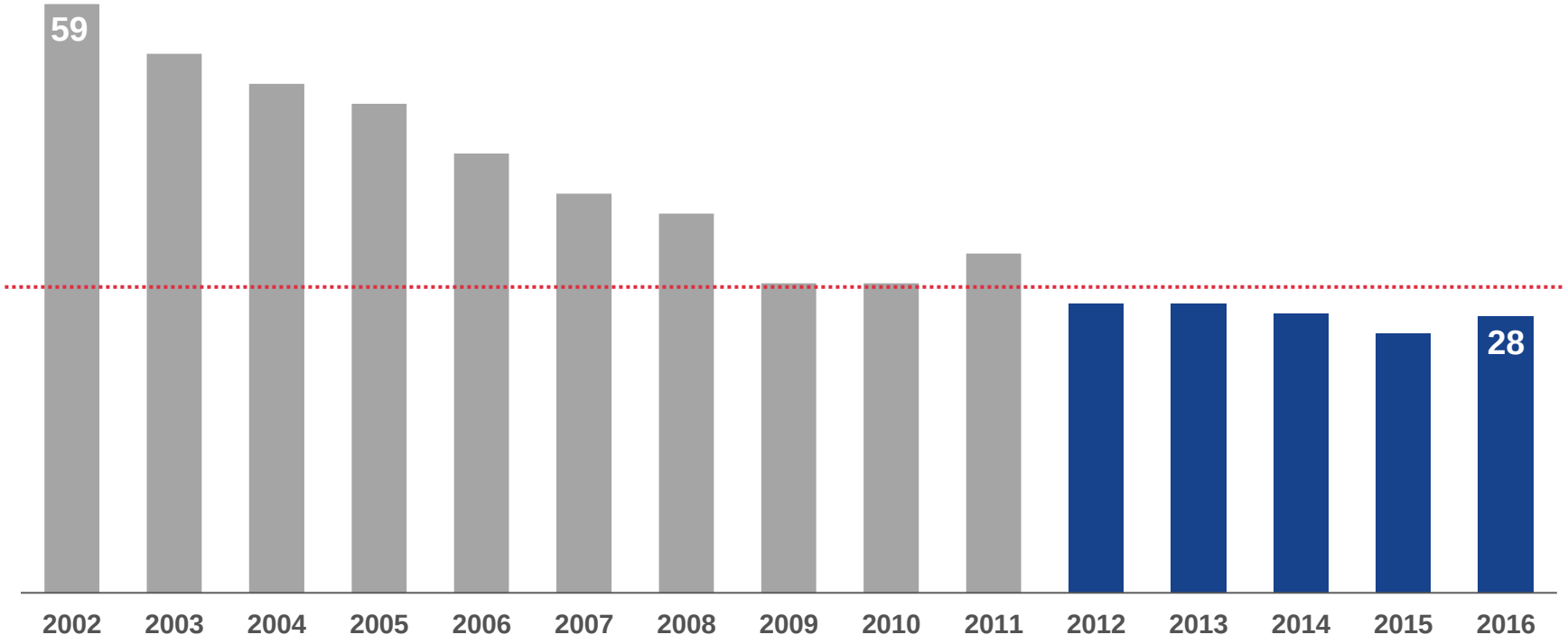
Taux d’imposition sur le résultat net courant*
En %



*y compris Verallia jusqu’en 2013

BFRE : désormais durablement inférieur à 30 jours

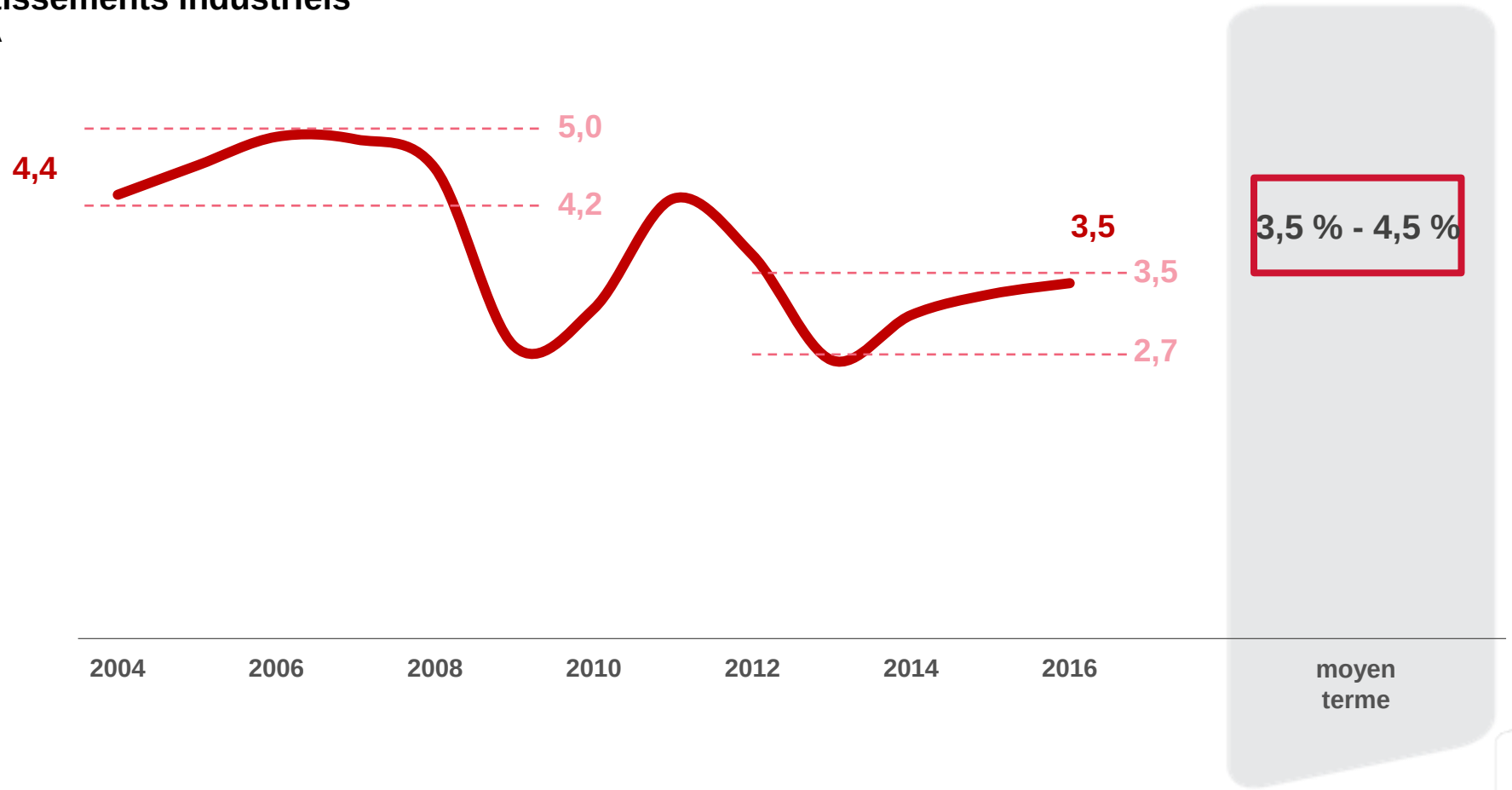
BFRE*
Jours de CA à fin décembre



*y compris Verallia jusqu'en 2013

Investissements industriels : niveau normatif abaissé à ~ 4 %

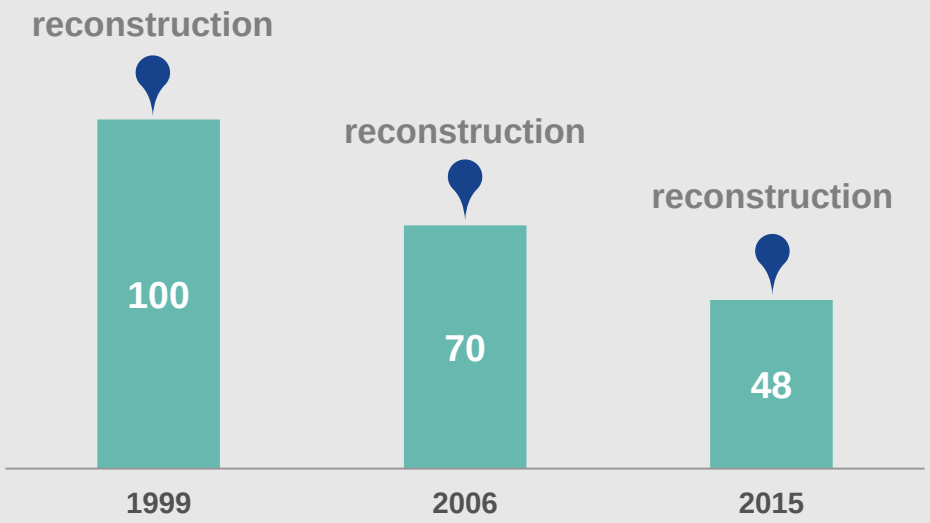
Investissements industriels
% du CA



Des efforts constants pour optimiser les investissements industriels…

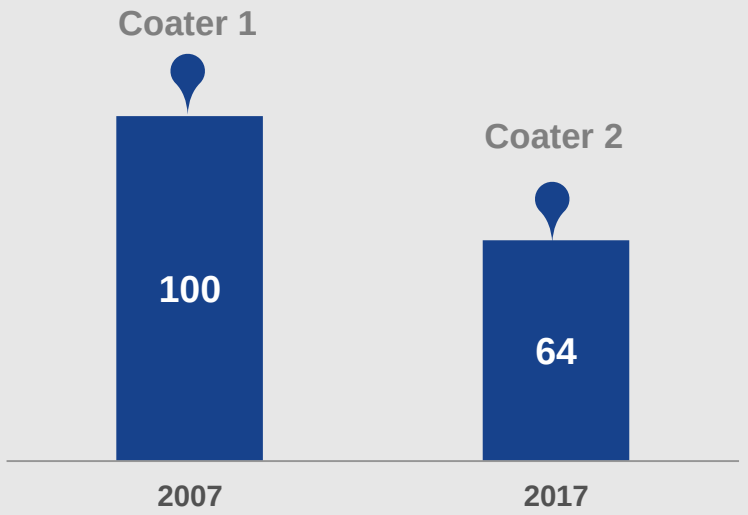
Four de Bergish (Isolation)

Coût des investissements industriels par unité produite, 1999 = 100



Coaters de Chennai (Vitrage)

Coût des investissements industriels par unité produite, 2007 = 100



…et des axes bien définis pour les investissements de développement

Croissance dans les pays émergents

Logistique et digital

Industrie 4.0

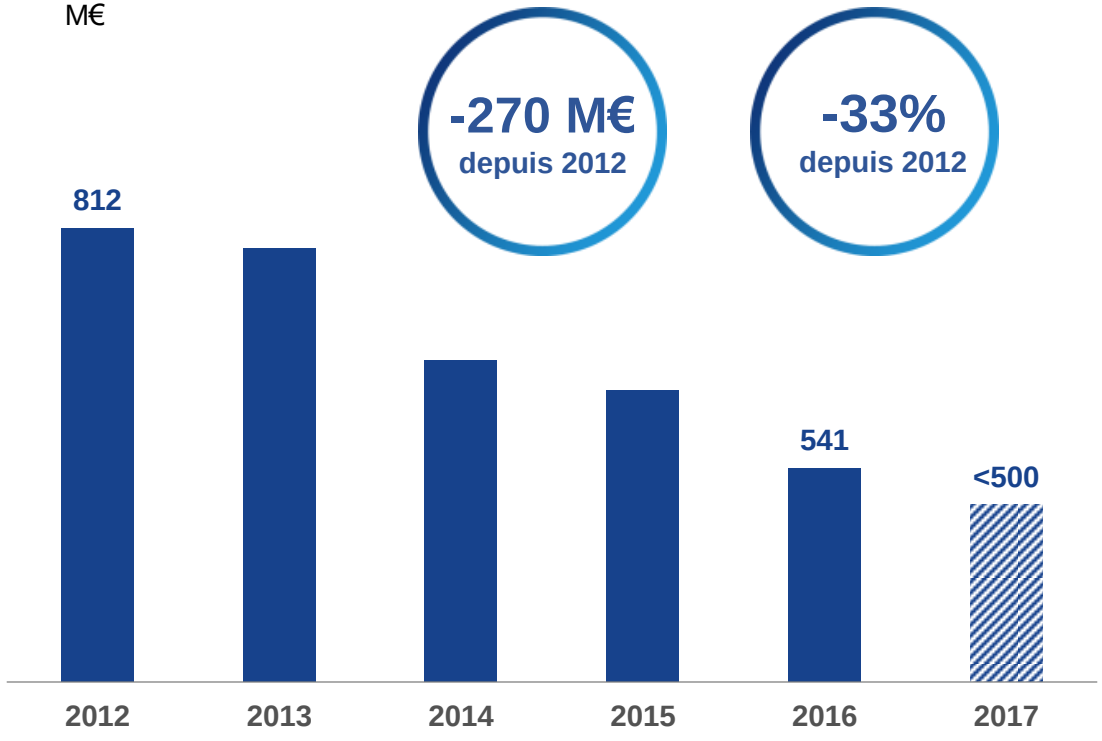
Industrialisation des innovations

TRI* > 20%

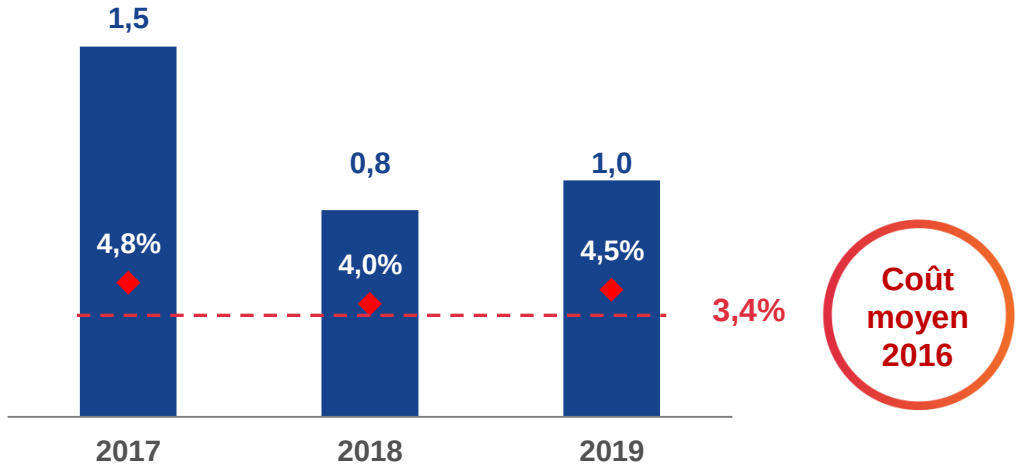
*Taux de Rendement Interne

Résultat financier

Résultat financier*
M€



Échéancier de dette obligataire (Md€)
Coût de la dette brute à rembourser (%)



*y compris Verallia jusqu'en 2013

Un profil de création de valeur intéressant pour les actionnaires

Priorité aux **dividendes :**

- Paiement en espèces
- Se rapprocher d'un taux de distribution normalisé de 35-40%
- Augmentation du dividende

Continuer à **réduire le nombre d'actions à 530 M** (niveau de 2010)

- Baisse d'environ 20 M d'actions par rapport aux 553 M actuels
- Calendrier opportuniste, en prenant en compte la capacité financière du Groupe et ses perspectives

UNE GESTION DU PORTEFEUILLE DYNAMIQUE ET CRÉATRICE DE VALEUR

Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

Une gestion efficace du portefeuille, créatrice de valeur

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

0,9 Md€

entre 2013 et 2016

CESSIONS

0,9 Md€

entre 2013 et 2016
(hors Verallia)

Création de valeur

en moyenne en **année 1**

Trois axes complémentaires pour les acquisitions de taille petite et moyenne

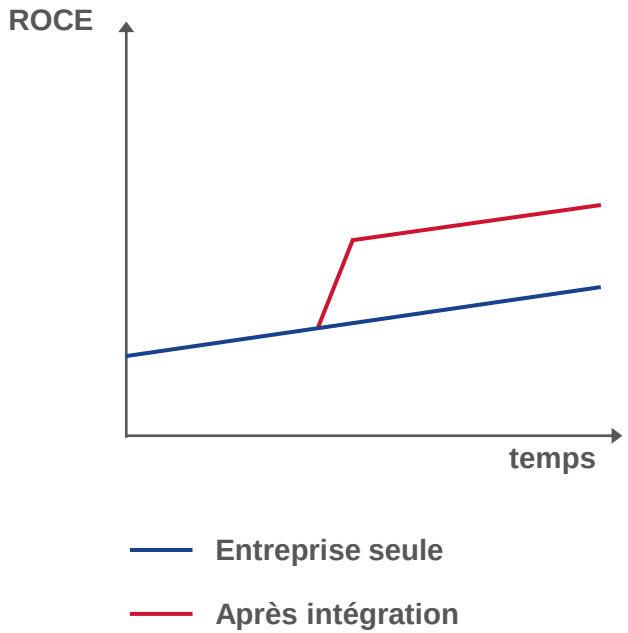
ACQUISITIONS DE PROXIMITÉ

NOUVELLES GÉOGRAPHIES

NICHES TECHNOLOGIQUES

Acquisitions de proximité : matérialisation rapide des synergies de coûts

ACQUISTIONS DE PROXIMITÉ



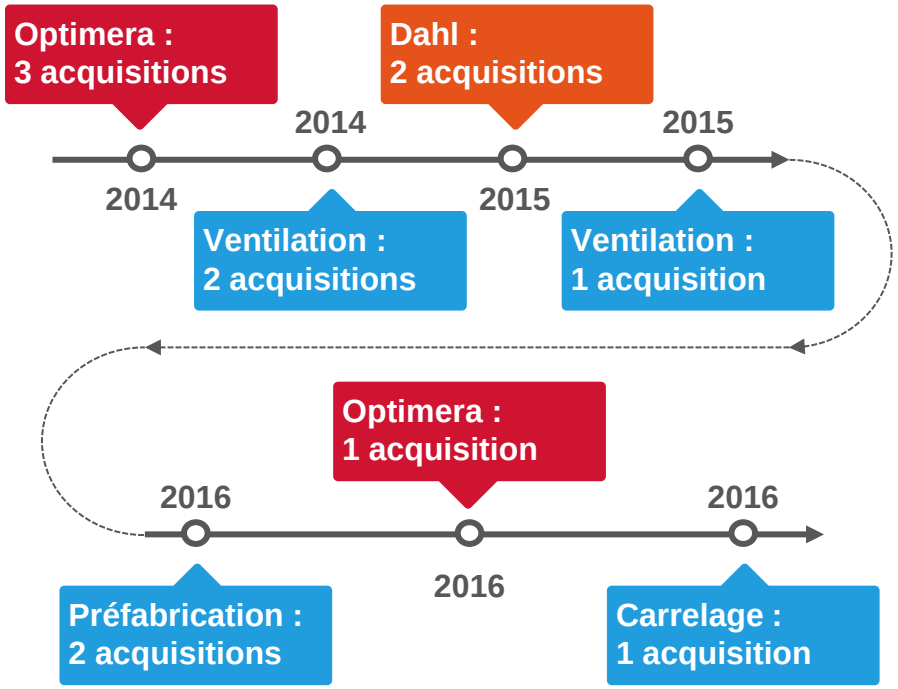
SYNERGIES

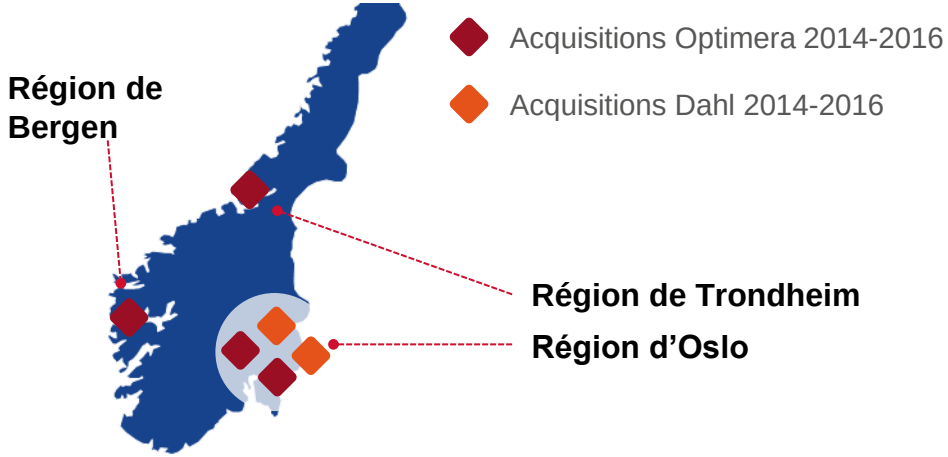
- Synergies de **coûts** (frais généraux, achats, opérations) généralement atteintes **au cours de la première année**

EXEMPLES

- **Distribution Bâtiment** en Europe et au Brésil
- **Produits pour la Construction** dans les pays où nous disposons d'une forte présence

Exemple d'acquisition de proximité : le Pôle Distribution Bâtiment en Norvège



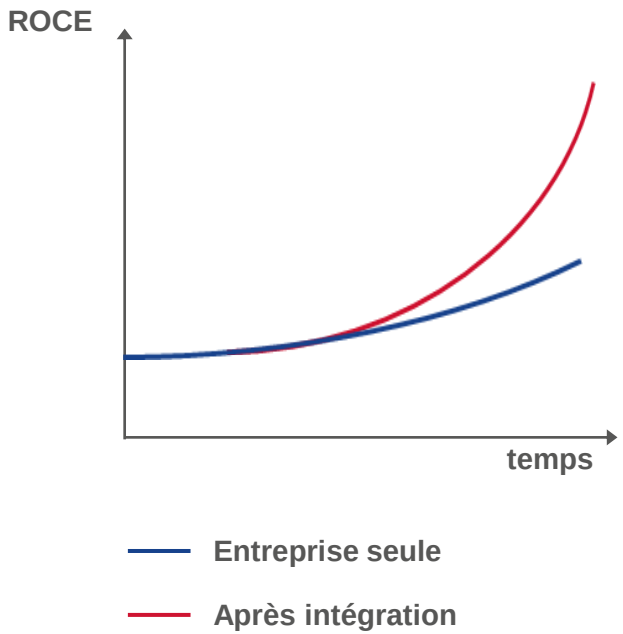


ROCE > WACC

en moyenne dès la **première année** pour les entreprises acquises depuis 2014

Nouvelles implantations géographiques : accélérer la pénétration de solutions à haute valeur ajoutée dans les marchés émergents

NOUVELLES GÉOGRAPHIES



SYNERGIES

- Coût (opérations) sur une période de deux ans
- Ventes : capillarité du réseau de ventes, aptitude à servir des clients internationaux
- Innovation : pénétration accélérée de solutions différenciées

EXEMPLES

- Produits pour la Construction et Matériaux Innovants dans les pays émergents

Exemple de nouvelle implantation géographique : notre stratégie d'entrée sur le marché vietnamien

VĨNH TƯỜNG
SAINT-GOBAIN
GIẢI PHÁP TOÀN DIỆN TRẦN & VÁCH NGĂN

Entrée au Vietnam avec l'acquisition d'une usine de Gypse

Acquisition de 14,8 % du capital de VTI, client de Gyproc au Vietnam

2007

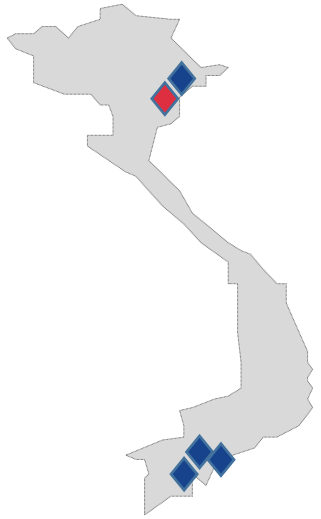
Mai 2015

Prise de contrôle de VTI
Démarrage d'une première ligne de fibre-ciment

Déc. 2016

Construction d'une seconde ligne de plaques de plâtre

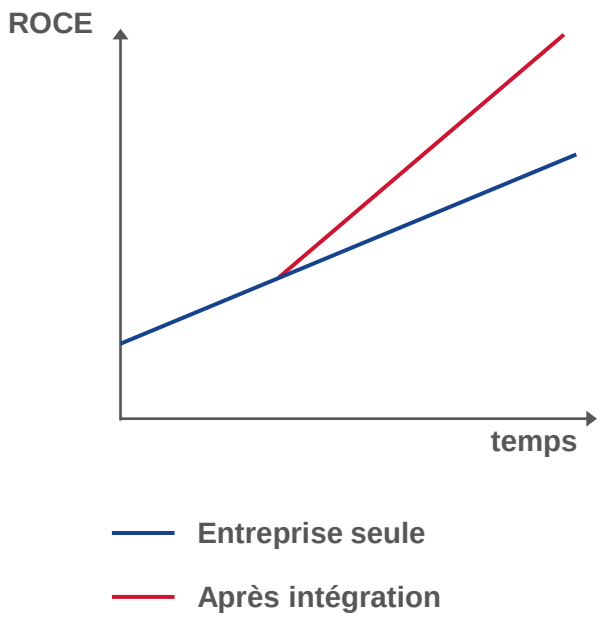
ROCE > WACC
dès la **première année**



- Usine Gyproc
- Projet de 2nde usine de plaques de plâtre

Niches technologiques : dépasser les frontières actuelles grâce à de nouvelles briques

NICHES TECHNOLOGIQUES



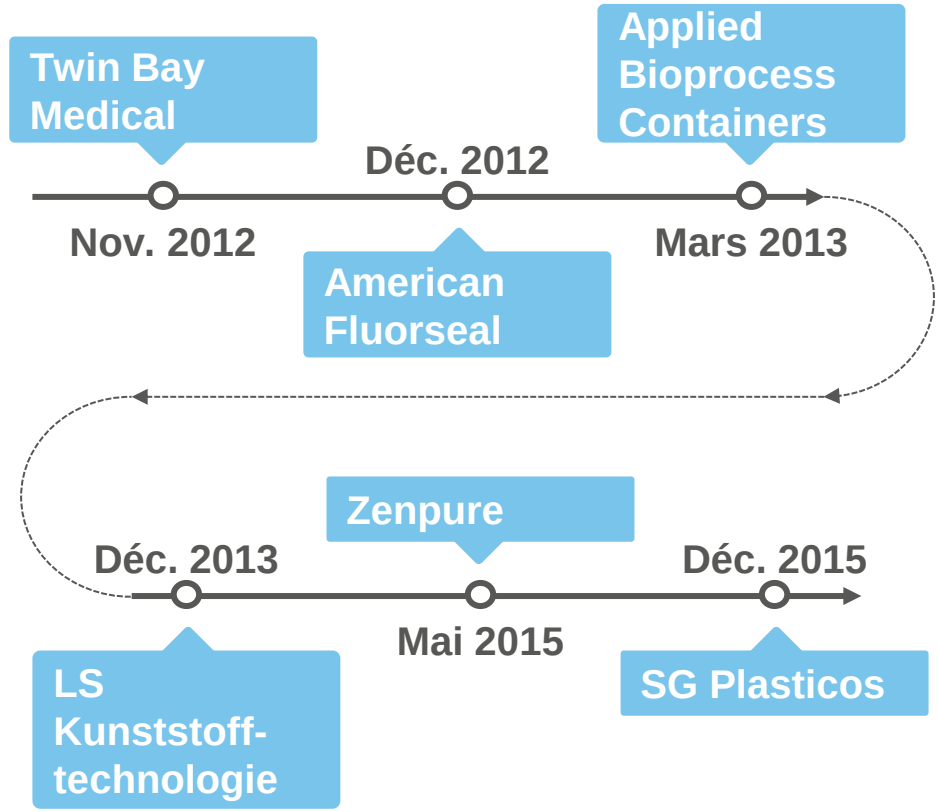
SYNERGIES

- **Nouvelles briques technologiques** : s'implanter sur de nouveaux marchés ou dans de nouvelles régions
- **Digital et services** : s'adresser aux utilisateurs finals avec un *business model* innovant

EXEMPLES

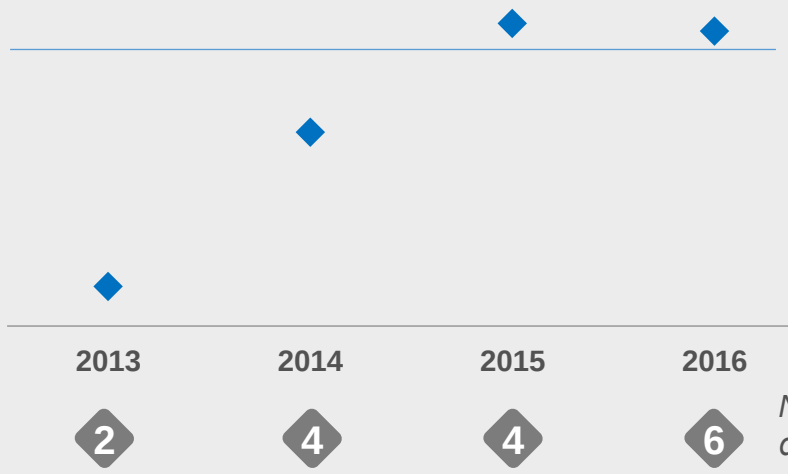
- **Matériaux Haute Performance**
- **Digital** et **Services** pour tous les Pôles

Exemple de niche technologique : la stratégie de Performance Plastics (PPL) sur le segment médical



Acquisitions de PPL sur le segment médical depuis 2012

(ROCE avant impôts*)

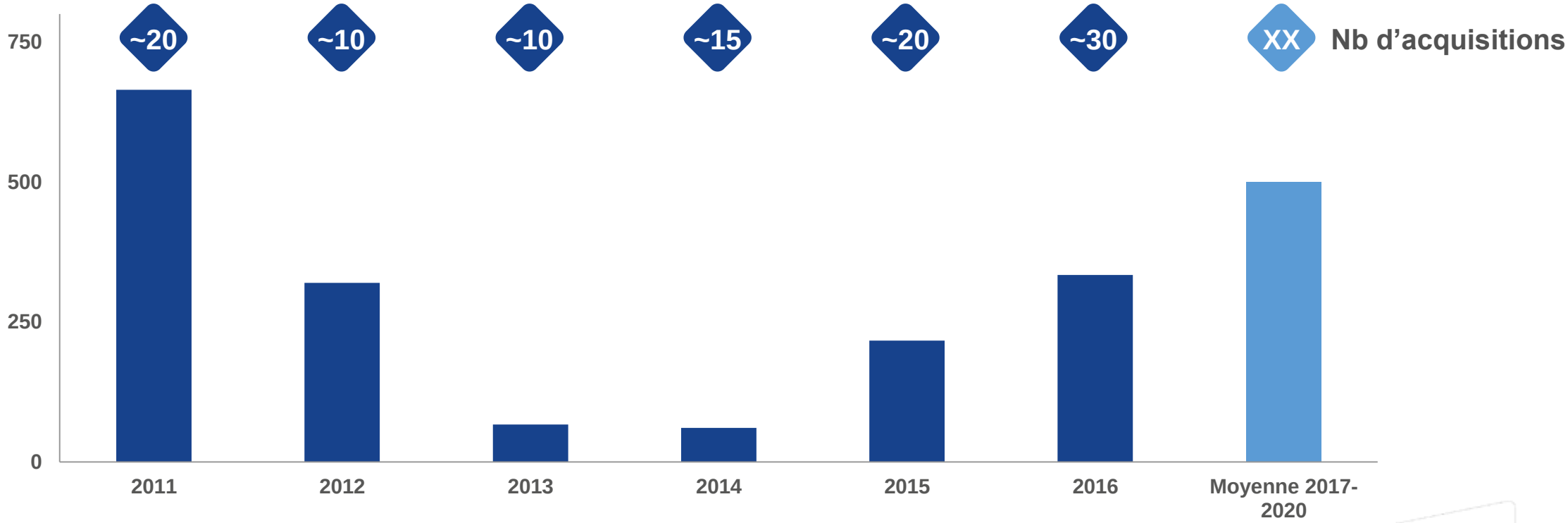


* ROCE moyen cumulé dès la première année suivant l'acquisition

Développer notre stratégie de leadership grâce à un flux actif d'acquisitions

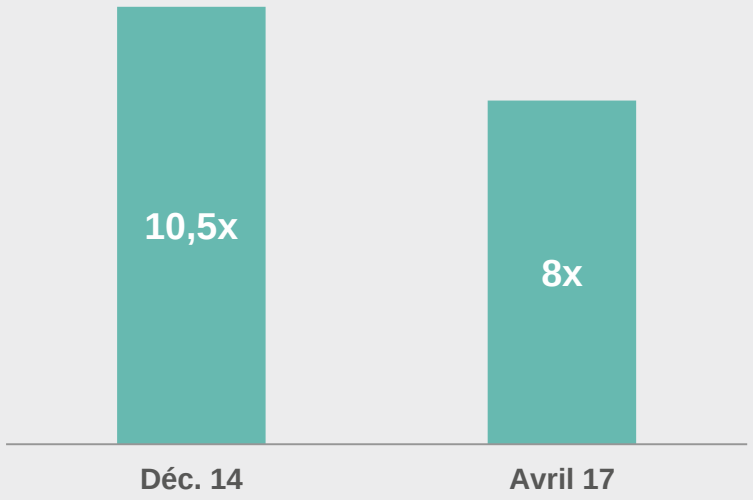
Acquisitions de taille petite et moyenne

Investissements financiers, M€



Sika : une opération créatrice de valeur

Multiple d'EBITDA, y compris synergies proforma



- **Une entreprise performante :** les faits nous ont donné raison
- **Une excellente complémentarité stratégique :** bénéfique pour Saint-Gobain et pour Sika
- **Un projet constructif**, visant à bâtir plutôt qu'à restructurer
- **Patience, détermination et alignement total,** aussi bien du côté de Saint-Gobain que de SWH
- **Création de valeur** à partir de la troisième année

CONCLUSION

Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

LES QUESTIONS AUXQUELLES NOUS AVONS RÉPONDU AUJOURD'HUI

- Comment le Groupe s'est-il transformé depuis 2013 ?
- Est-ce le moment de la reprise dans les marchés de Saint-Gobain ?
- Le Groupe peut-il croître plus vite que ses marchés ?
- L'avènement du digital : menace ou opportunité ?
- Existe-t-il un potentiel de réduction des coûts au-delà du plan d'économies actuel ?
- La reprise des marchés va-t-elle se traduire par du levier opérationnel et de la génération de cash ?
- La gestion du portefeuille du Groupe peut-elle créer de la valeur ?

SAINT-GOBAIN

Notre stratégie nous positionne idéalement pour bénéficier de plusieurs moteurs de croissance, à court et long terme

1 De bonnes perspectives macroéconomiques sur nos principaux marchés

- France, Europe occidentale, États-Unis

2 Priorité maintenue aux régions et marchés à croissance rapide

- Renforcer nos positions déjà solides dans les pays émergents
- Marchés industriels de haute technologie

3 Des tendances de long terme bénéficiaires au Groupe

- Confort, productivité, co-innovation

4 Des plans d'action réalistes pour accélérer la croissance de chaque Pôle

- Différenciation
- Concentration des ressources sur les marchés en pleine croissance

Nous avons déployé des plans d'action réalistes pour tous les leviers de création de valeur

1 Un nouveau programme de réduction des coûts exploitant pleinement les opportunités de l'industrie 4.0

- **1,2 Md€** au cours des 4 prochaines années

2 Priorité forte au levier opérationnel avec la reprise des volumes

3 Optimisation des résultats et de la trésorerie

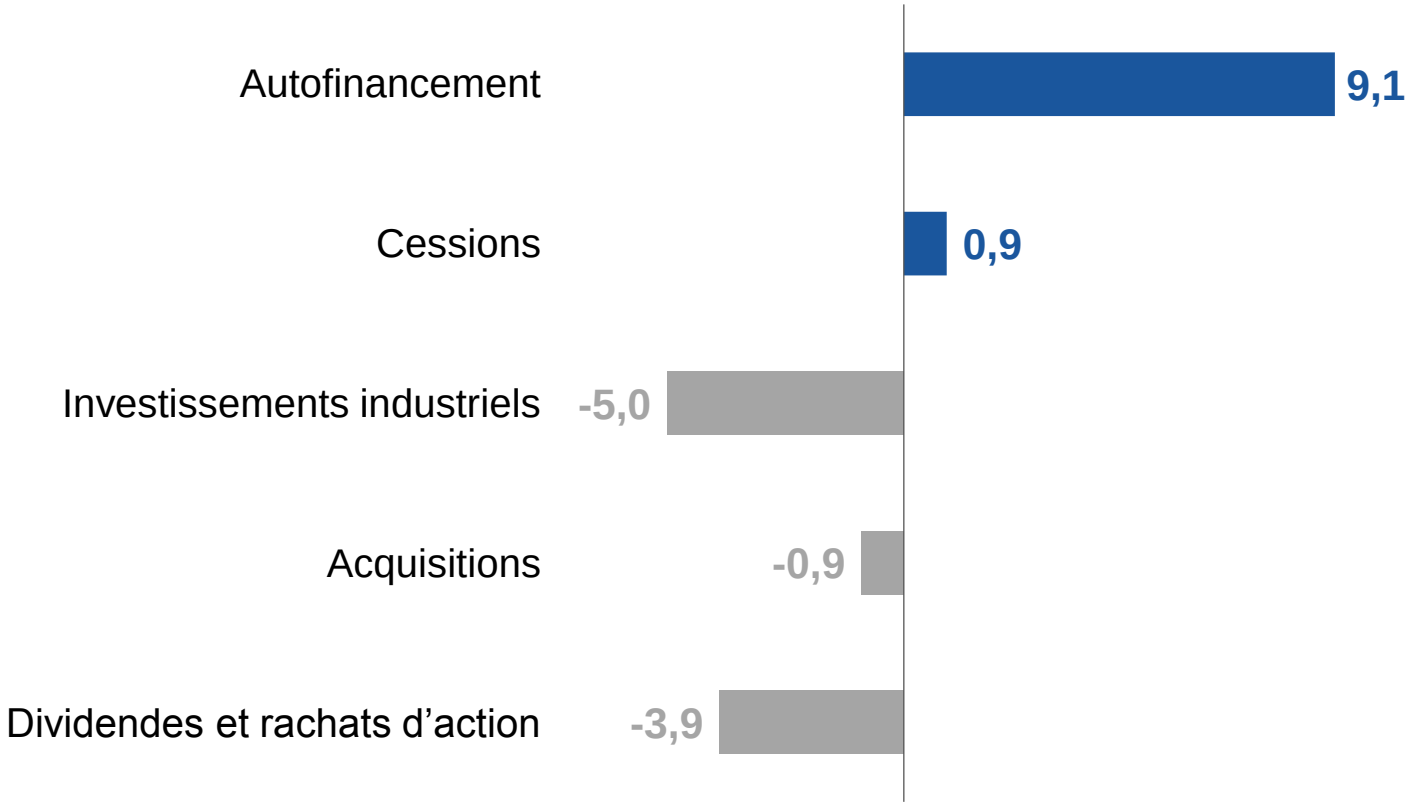
- Coûts hors exploitation, charges financières, taux d'imposition, besoin en fonds de roulement

4 Une gestion dynamique de portefeuille créatrice de valeur

- Confiance et détermination à conclure l'acquisition de Sika
- ~ 2 Mds€ en acquisitions de taille petite et moyenne entre 2017 et 2020
- Plus d'1 Md€ en cessions d'actifs non stratégiques entre 2017 et 2020

Un important potentiel de création de valeur

Répartition des flux de trésorerie 2013 – 2016
Hors Verallia



TENDANCE 2017-2020

JOURNÉE INVESTISSEURS

17 MAI 2017

SAINT-GOBAIN

Avertissement

Cette présentation contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Saint-Gobain. Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier » ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du Document de Référence de Saint-Gobain disponible sur son site Internet (www.saint-gobain.com). En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison. Cette présentation ne constitue ni une offre d'achat ou d'échange, ni une sollicitation d'une offre de vente ou d'échange d'actions ou autres titres de Saint-Gobain.

Cette présentation contient des informations relatives aux marchés sur lesquels Saint-Gobain est présent et à sa position concurrentielle sur ceux-ci. Ces informations sont basées sur des données sectorielles et sur les revenus de Saint-Gobain sur ces marchés pour les périodes concernées. Saint-Gobain a obtenu ces informations sectorielles auprès de diverses sources externes (publications, enquêtes et prévisions du secteur) et via ses propres estimations internes. Aucune déclaration ou garantie, expresse ou implicite n'est faite par Saint-Gobain ou ses dirigeants, mandataires sociaux, employés, actionnaires, agents, représentants ou conseillers quant à la pertinence ou au caractère précis ou complet de l'information ou des opinions exprimées dans cette présentation, qui n'ont pas été vérifiées de manière indépendante.

Glossaire

- **Les indicateurs croissance interne** et **variation à données comparables du chiffre d'affaires ou du résultat d'exploitation** reflètent la performance organique en excluant l'impact **:**
  - des variations de périmètre, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent (effet de périmètre)
  - des variations de taux de change, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base des taux de change identiques de l'exercice précédent (effet de change)
  - des changements dans les principes comptables applicables
- **Marge d'exploitation :** Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires.
- **Résultat d'exploitation :** détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Pertes et profits hors exploitation :** détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Résultat financier :** détails dans la note 8 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Résultat net courant :** résultat net (part du Groupe) des activités poursuivies hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives; détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Investissement Industriels :** investissements corporels; détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Autofinancement :** détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Autofinancement libre :** autofinancement des activités poursuivies hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives - investissements industriels; détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Actifs industriels :** détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **ROCE :** détails dans la note 3 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **WACC :** détails dans la note 5 chapitre 9 des états financiers du document de référence 2016, disponible en suivant le lien suivant : https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/ddr_2016_vf_.pdf
- **Intensité capitalistique :** actifs industriels divisés par les ventes annuelles consoliudées incluant les intercos
- **VE :** valeur d'entreprise