
ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

- **ACCÉLÉRATION DE LA ROTATION DU PORTEFEUILLE**
 - Programme de cessions de >3 Mds€ de C.A. bien engagé
- **NOUVELLE ORGANISATION**
 - Plus proche des marchés + plus agile + plus légère
- **ATTEINTE ACCÉLÉRÉE DES OBJECTIFS NORMATIFS DE RENTABILITÉ**
 - 250 M€ d'économies nouvelles en complément du programme actuel
 - Augmentation au total de >100 pb de la marge d'exploitation d'ici 2021, grâce au programme de transformation du Groupe



TRANSFORM & GROW



UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX ÉLÉMENTS CLÉS

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

**Une organisation
plus légère
et plus agile**

UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX ÉLÉMENTS CLÉS

Une gestion du portefeuille dynamique et créatrice de valeur

En bonne voie pour atteindre l'objectif de cession de >3 Mds€ de C.A. avant fin 2019 pour un montant de 1 Md€ avec un impact de ~40 pb sur la marge d'exploitation

- Identification de plus de 10 activités à céder
- Critères : valeur intrinsèque, synergies avec Saint-Gobain, calendrier
- 3 opérations lancées
 - **Canalisation Chine (usine de Xuzhou)** cédée pour ~200 M€ en novembre 2018 – CA 2017 ~250 M€
 - **Activité Carbure de silicium (MHP)** : processus en cours – CA 2017 ~120 M€
 - **Distribution Bâtiment Allemagne** : processus en cours – CA 2017 ~1,9 Md€

→ Une nouvelle revue du portefeuille d'activités sera réalisée sans tabou par chacune des entités de la nouvelle organisation

UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX ÉLÉMENTS CLÉS

Une gestion du portefeuille dynamique et créatrice de valeur

Poursuite de notre politique d'acquisitions

- > 500 M€ par an sur 2017-2020
- Objectif strict de création de valeur
 - ROCE > WACC en année N+3
- Excellents résultats sur les dernières années
 - ~100 acquisitions sur 2013-2017
 - <6 x EBITDA après synergies
- **Priorités**
 - Acquisitions de proximité, particulièrement dans les métiers régionaux
 - Niches technologiques, particulièrement dans les Solutions de Haute Performance
 - Plateformes de croissance dans les pays émergents

UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX ÉLÉMENTS CLÉS



**Une organisation
plus légère
et plus agile**



UNE NOUVELLE ORGANISATION ...

- ... plus **proche** de ses marchés
- ... plus **agile**
- ... générant plus de **synergies**





UNE NOUVELLE ORGANISATION ...

- ... plus **proche** de ses marchés
- ... plus **agile**
- ... générant plus de **synergies**

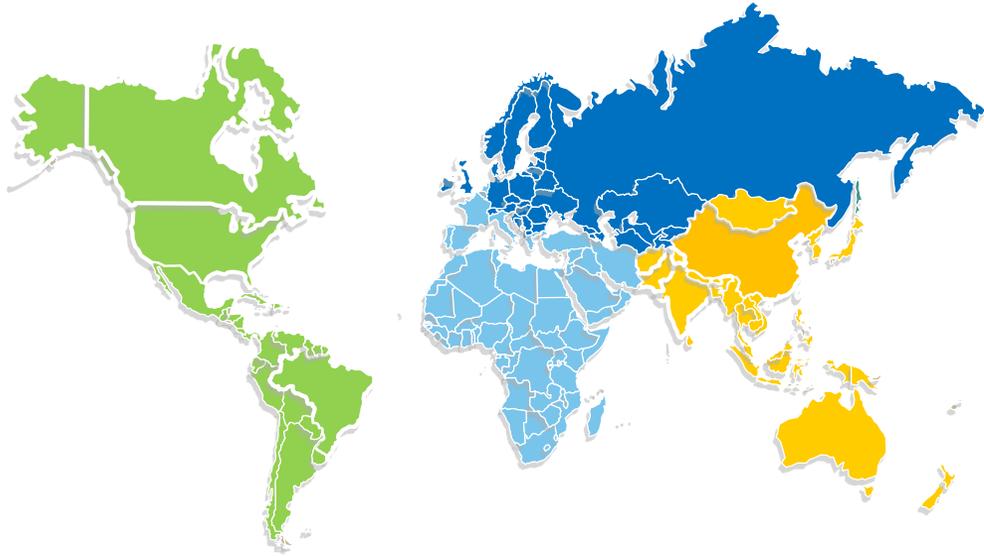


NOUVELLE ORGANISATION DU GROUPE

- 4 **Régions** en charge des activités au service des **marchés locaux**
 - *Distribution, Produits pour la Construction, Vitrage Bâtiment*
- Une entité **Solutions de Haute Performance** en charge des activités au service des **marchés mondiaux**
 - *Matériaux Haute Performance, Vitrage Automobile*



ORGANISATION PAR RÉGION POUR LES MÉTIERS LOCAUX



Europe du Nord
Europe du Sud – MO-Afr.
Amériques
Asie-Pacifique

- Produits et services acheminés uniquement sur de courtes distances et fournis localement
- Réactivité et logistique ultra-performantes indispensables au succès
- Nécessité d'une connaissance approfondie de nos clients (architectes, entrepreneurs, installateurs, distributeurs, clients finals, ...) et des spécificités de nos marchés locaux
- Silos traditionnels de la chaîne logistique remis en cause par le digital
 - *Modélisation des données du bâtiment (BIM)*
 - *Implication plus forte du client final*

Organisation du Groupe par pays et régions pour tirer au mieux parti des atouts exceptionnels de Saint-Gobain

ORGANISATION PAR MARCHÉ POUR LES MÉTIERS MONDIAUX

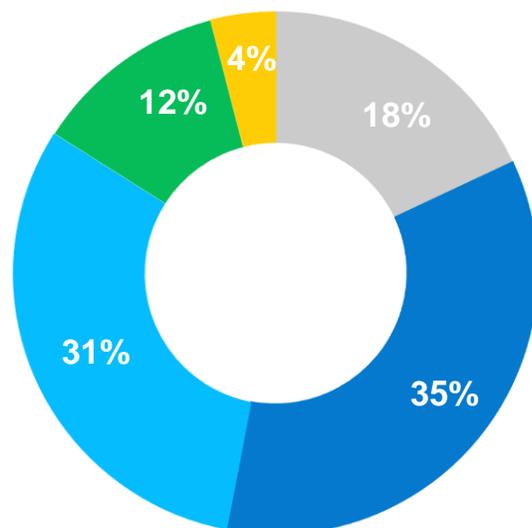


- Produits et services à haute valeur unitaire pouvant être acheminés sur longue distance
- Valeur ajoutée basée sur la co-innovation avec le client : technologie sur mesure
- Nécessité d'une bonne connaissance de l'application et du client – le digital renforce cet impératif et ouvre de nouvelles opportunités
- Nécessité d'une masse critique en R&D au niveau mondial

Organisation du Groupe par marchés pour tirer au mieux parti des atouts exceptionnels de Saint-Gobain

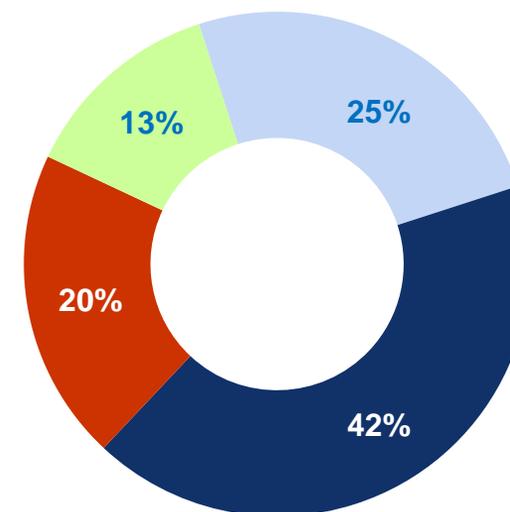
NOUVELLE PRÉSENTATION DU GROUPE : RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

C.A. par segment



Solutions de Haute Performance
Région Europe du Nord
Région Europe du Sud – MO-Afr.
Région Amériques
Région Asie-Pacifique

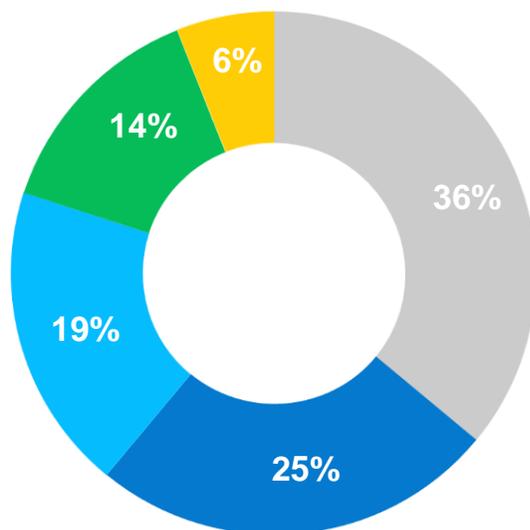
C.A. par zone géographique



France
Autres pays d'Europe occidentale
Asie & pays émergents
Amérique du Nord

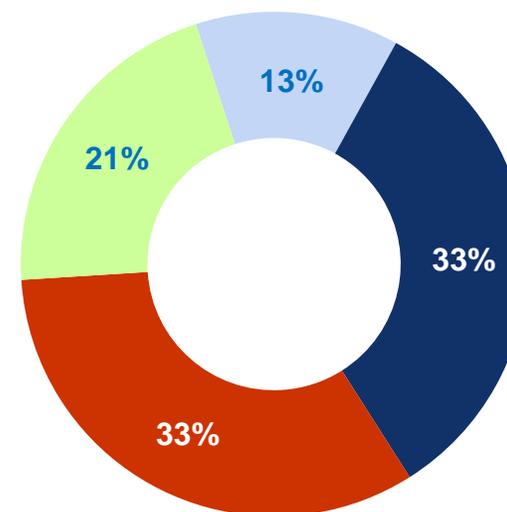
NOUVELLE PRÉSENTATION DU GROUPE : RÉPARTITION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION

R.E. par segment



Solutions de Haute Performance
Région Europe du Nord
Région Europe du Sud – MO-Afr.
Région Amériques
Région Asie-Pacifique

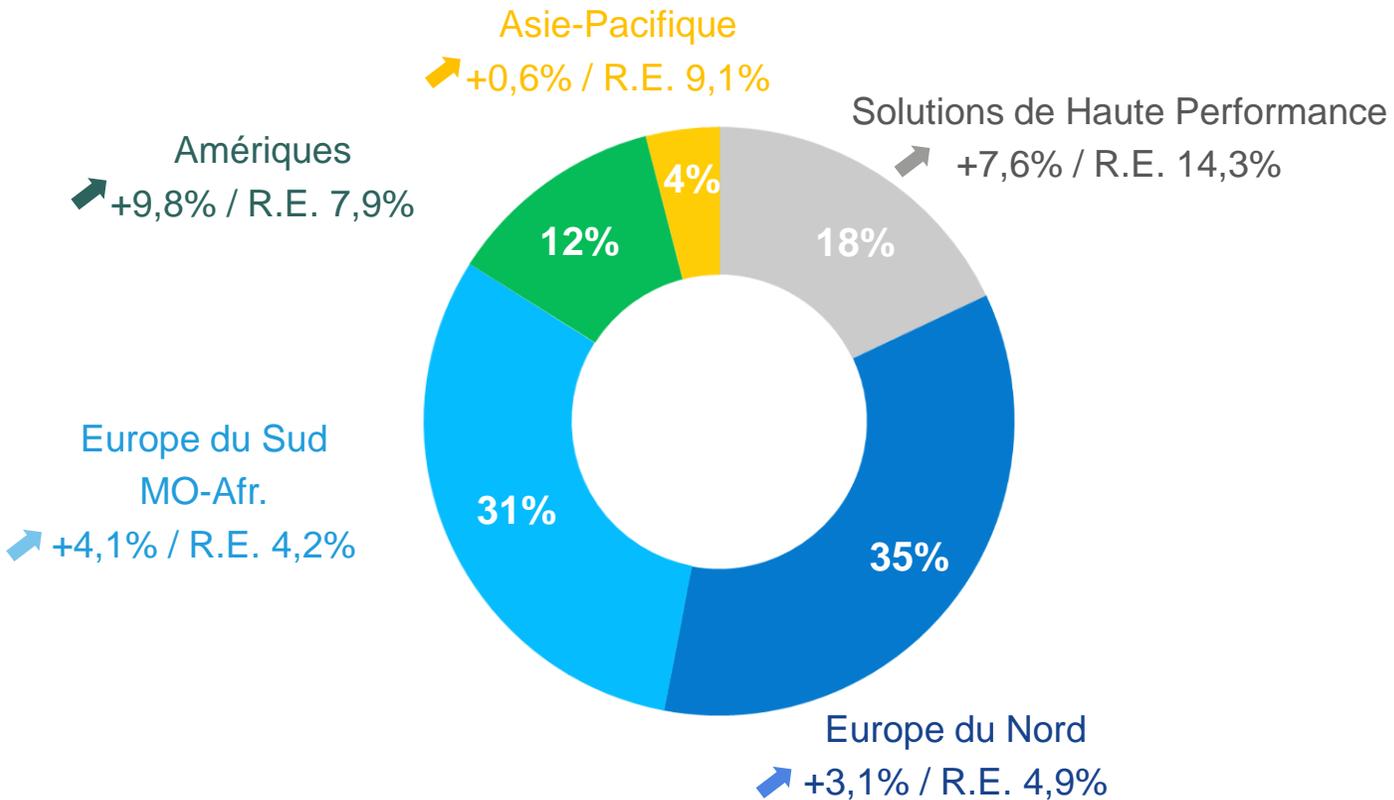
R.E. par zone géographique



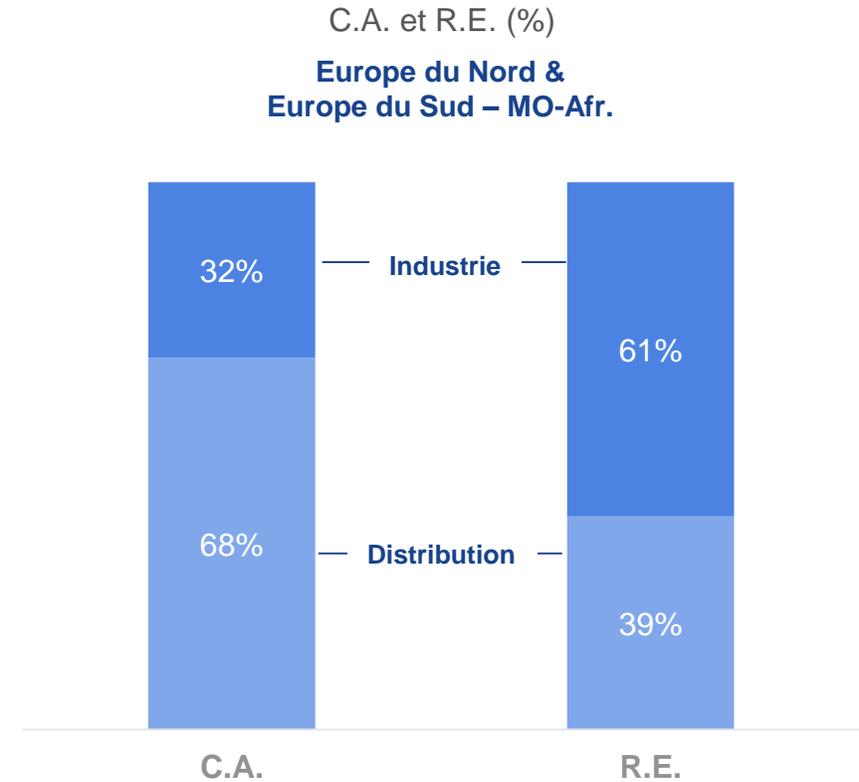
France
Autres pays d'Europe occidentale
Asie & pays émergents
Amérique du Nord

CHIFFRES DU S1-2018 SELON LA NOUVELLE STRUCTURE DU GROUPE

Répartition / nouvelle organisation



Répartition Industrie / Distribution dans les régions européennes



S1-2018

Répartition du C.A.

Croissance interne en % / marge d'exploitation en % du C.A.

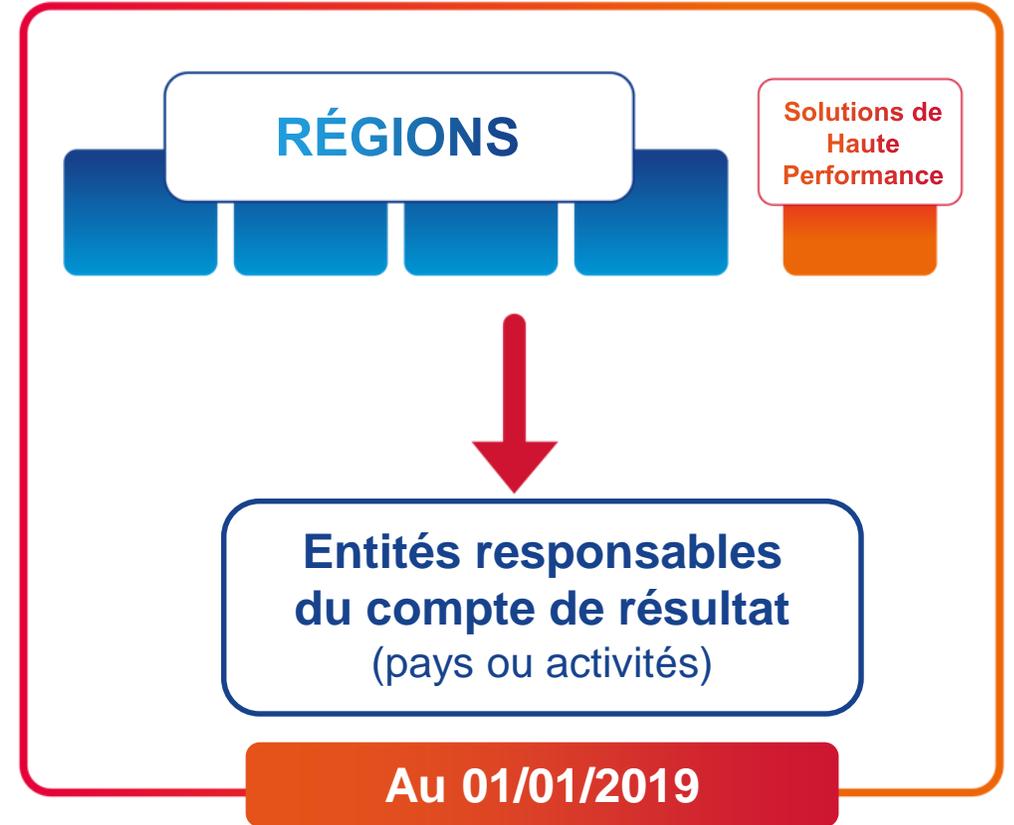
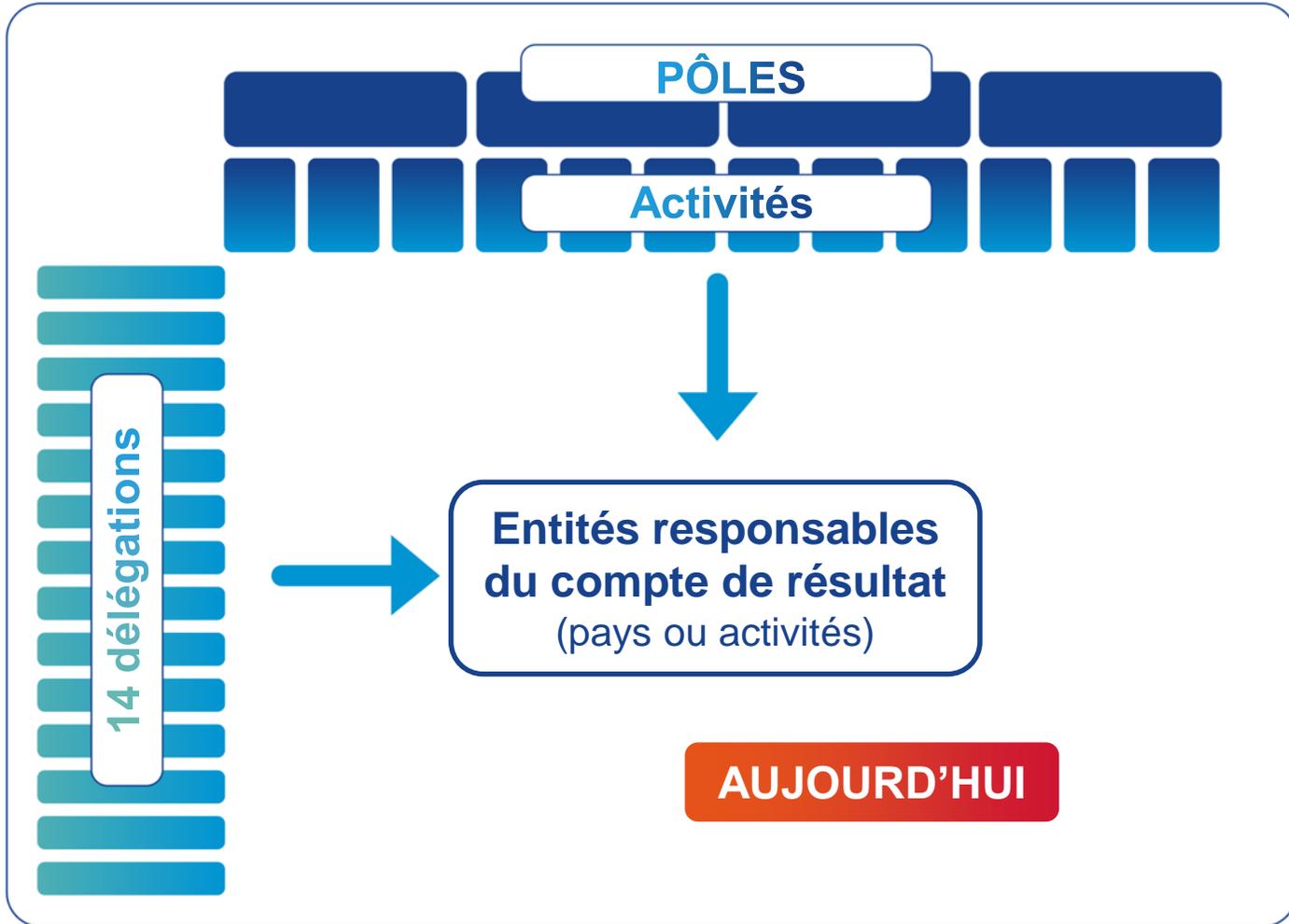


UNE NOUVELLE ORGANISATION ...

- ... plus **proche** de ses marchés
- ... plus **agile**
- ... générant plus de **synergies**



UN PROCESSUS DE DÉCISION SIMPLIFIÉ



AVANTAGES IMMÉDIATS EN TERMES D'AGILITÉ

■ Prise de décision rapide

→ De 3 niveaux d'approbation à 1 pour l'essentiel des décisions

■ Modèle de développement adapté aux spécificités des marchés / régions

→ D'une approche « universelle » à une approche spécifique
« sur mesure »

■ Structure de gestion simplifiée

→ D'une structure matricielle à une organisation
managériale simplifiée et directe



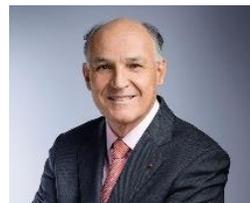
NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION GÉNÉRALE



Claire PEDINI
DGA, Ressources Humaines et
Transformation Digitale



SREEDHAR N.
Directeur Financier



Pierre-André de CHAENDAR
Président-Directeur Général



Benoît BAZIN
Directeur Général Délégué



Antoine VIGNIAL
Secrétaire Général, chargé de la
Responsabilité Sociale d'Entreprise



Laurent GUILLOT
DGA, Directeur Général
Solutions de Haute Performance



Patrick DUPIN
DGA, Directeur Général
Région Europe du Nord



Guillaume TEXIER
DGA, Directeur Général Région
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique



Thomas KINISKY
DGA, Innovation et Président
Amérique du Nord



Javier GIMENO
DGA, Directeur Général
Région Asie-Pacifique



UNE NOUVELLE ORGANISATION ...

- ... plus **proche** de ses marchés
- ... plus **agile**
- ... générant plus de **synergies**



PLUS DE SYNERGIES AU PROFIT DE NOS CLIENTS

Pour nos clients : l'offre existante de Saint-Gobain avec ses atouts ...

- Des marques fortes
- Un principe strict d'indépendance commerciale entre les métiers de l'industrie et de la distribution

... mais considérablement renforcée

- Par de meilleurs services → services logistiques et digitaux optimisés
- Par une meilleure offre → connaissance des marchés, capacité d'innovation, solutions transversales Saint-Gobain
- Par une meilleure visibilité → la marque Saint-Gobain

3 niveaux de synergies : régional, marché, mondial

SYNERGIES RÉGIONALES

- Exploiter notre **densité locale inégalée** à travers l'ensemble de notre portefeuille
- Saisir les **opportunités de croissance** en offrant un **parcours-client intégré**

EXEMPLES DE SYNERGIES ENTRE NOS MÉTIERS RÉGIONAUX



Royaume-Uni : éléments de façade préfabriqués pour construction légère

Entrer dans le marché de la préfabrication grâce à des solutions transversales



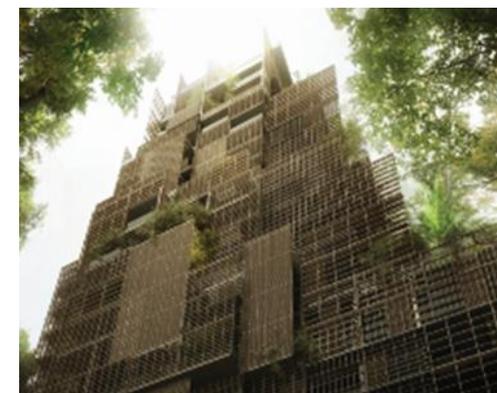
Finlande : service client unique, magasin en ligne partagé et **logistique commune**

Meilleure efficacité des forces de vente & hausse du temps disponible dédié aux ventes croisées et à la montée en gamme



France : saint-gobain.fr, tirer parti de notre connaissance de la distribution et des matériaux de construction

Une offre complète pour accompagner les clients finals dans leurs projets de rénovation



Brésil : offre unique pour Vitrage, Canalisation, Isolation, Plaques-ciment, Mortiers et Gypse

Une expérience client améliorée grâce à une offre unique

SYNERGIES DE MARCHÉS

- Mieux servir nos marchés mondiaux pour **développer les ventes croisées**
- S'appuyer sur notre **dimension globale** pour accompagner nos clients dans le monde entier

EXEMPLES DE SYNERGIES ENTRE NOS MÉTIERS MONDIAUX



Produits verriers de Sekurit,
Paliers et Joints

Synergies dans le marché Automobile



Vitres de cockpit et Radômes

Synergies dans le marché Aéronautique



Adhésifs, Abrasifs et Bandes

Synergies dans nos points de vente
pour nos marchés industriels

SYNERGIES MONDIALES

Une organisation centralisée pour certaines fonctions clés ...

- **Performance industrielle**
 - Benchmarks opérationnels & normes, chaîne logistique, programme d'excellence & Industrie 4.0, investissements stratégiques
- **Marketing & Développement**
 - Gestion de produits stratégiques et de l'offre Saint-Gobain, feuille de route digitale, outils d'excellence commerciale
- **Innovation & R&D**
 - 8 centres transversaux de R&D, 3 700 chercheurs
- **Poursuite de la concentration des centres de services partagés**
 - Finance, RH, ...
- **Informatique centrale**
 - Infrastructure mondiale, système mondial de prestations de services, plateformes numériques



... pour atteindre des objectifs ciblés bien identifiés

- **Masse critique**
- **Expertise**
- **Partage des meilleures pratiques**
- **Déploiement généralisé des programmes d'excellence**
- **Economies de coûts**

SYNERGIES MONDIALES

EXEMPLES : COLLABORATIONS FRUCTUEUSES EN R&D ET TRANSFERTS RÉUSSIS ENTRE LES ACTIVITÉS



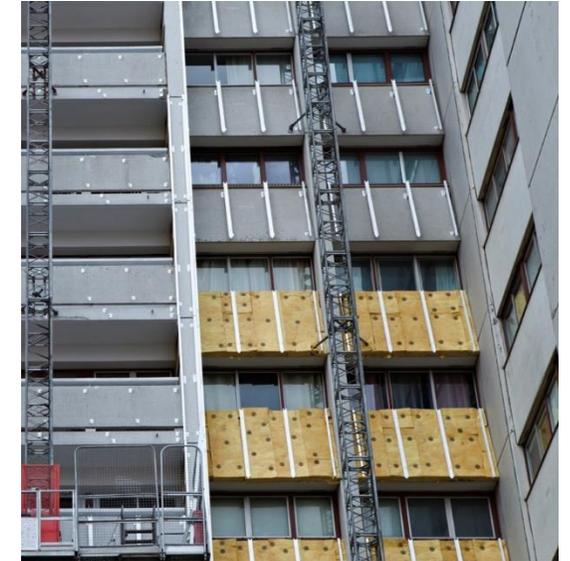
Plaque de plâtre anti-feu développée grâce aux compétences en haute température des Céramiques



Sage Glass@ : verre électrochrome développé initialement par Sekurit pour Ferrari puis adapté aux marchés de la construction

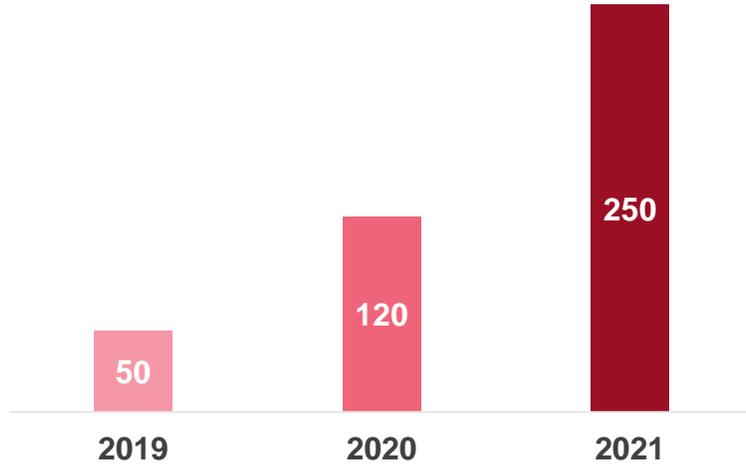


Programme transversal en acoustique : Isolation, Mortiers, Plafonds, Sekurit, Vitrage Bâtiment et Paliers



Système composite d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) développé en collaboration par les Mortiers, le Gypse, l'Isolation et Adfors

250 M€ D'ÉCONOMIES SUPPLÉMENTAIRES



Nouvelles économies (M€)

En complément du ...

Nouveau programme : 250 M€ d'ici 2021

Leviers :

- Simplification de l'organisation centrale
- Synergies entre les activités par pays, par ex. : logistique, back-office ...
- Réduction des frais généraux et des frais fixes
- Accélération des processus de décision et responsabilisation

Mise en œuvre accélérée, à partir du 1/1/2019

Programme en cours : ~300 M€ / an sur 2017-2020

Leviers :

- Achats
- Amélioration opérationnelle
- Industrie 4.0

Renforcé grâce à la nouvelle organisation industrielle centralisée

LA TRANSFORMATION DU GROUPE NOUS PERMETTRA D'ACCÉLÉRER L'ATTEINTE DE NOS OBJECTIFS FINANCIERS

Une gestion
du portefeuille
dynamique et
créatrice de
valeur

Une organisation
plus légère
et plus agile



ACCÉLÉRATION SIGNIFICATIVE DE LA CROISSANCE

>100 PB D'AUGMENTATION DE LA MARGE D'EXPLOITATION D'ICI 2021

UN CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE ACCÉLÉRÉ



ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

- **ACCÉLÉRATION DE LA ROTATION DU PORTEFEUILLE**
 - Programme de cessions de >3 Mds€ de C.A. bien engagé
- **NOUVELLE ORGANISATION**
 - Plus proche des marchés + plus agile + plus légère
- **ATTEINTE ACCÉLÉRÉE DES OBJECTIFS NORMATIFS DE RENTABILITÉ**
 - 250 M€ d'économies nouvelles en complément du programme actuel
 - Augmentation au total de >100 pb de la marge d'exploitation d'ici 2021, grâce au programme de transformation du Groupe



TRANSFORM & GROW

