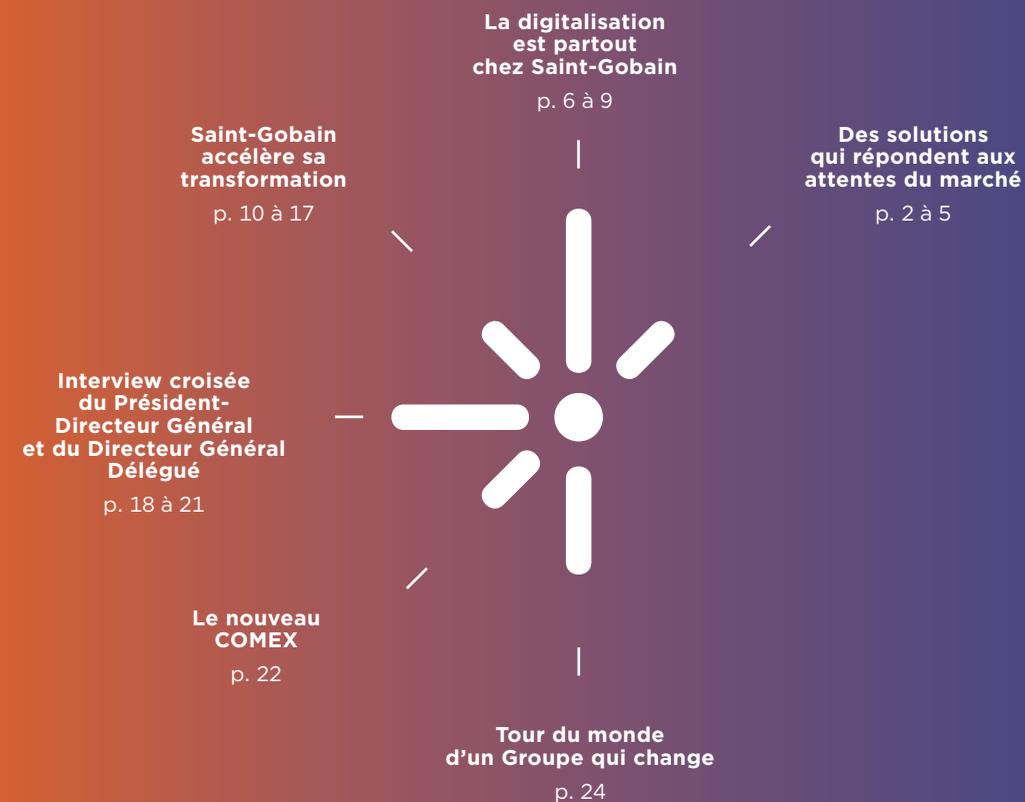


# SAINT-GOBAIN ACCÉLÈRE SA TRANSFORMATION

---

2019





**Saint-Gobain a de solides atouts : des marchés robustes, de fortes capacités industrielles et d'innovation, un réseau de distribution unique, un portefeuille de solutions qui répond aux tendances et aux nouvelles attentes, et par-dessus tout l'expertise et l'engagement de ses collaborateurs. Dans un monde qui change vite, les forces et atouts de Saint-Gobain lui donnent des opportunités encore plus grandes. Afin d'en tirer parti, le Groupe déploie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 un plan de transformation ambitieux pour libérer tout le potentiel de ses équipes au service de ses clients.**

**TRANSFORM  
& GROW**



# LES MARCHÉS DE SAINT-GOBAIN SONT PORTEURS

LA CONSTRUCTION  
AU PLUS PRÈS DU  
QUOTIDIEN DE TOUS

**9,8**

milliards d'habitants en 2050,  
contre 7,6 milliards mi-2018 <sup>(1)</sup>

**68,4%**

des habitants vivront en ville  
en 2050, soit 2,7 milliards d'urbains  
de plus qu'en 2015 <sup>(1)</sup>

**+3,2%**

par an, la croissance du marché  
mondial de la construction  
entre 2017 et 2022 en moyenne,  
mais elle sera supérieure à 5%  
en Inde <sup>(2)</sup>

L'URGENCE  
CLIMATIQUE  
SE CONFIRME

**+2 °C**

La hausse maximale  
des températures imposée  
par l'Accord de Paris  
sur le climat de 2015

**1/3**

des émissions mondiales  
de CO<sub>2</sub> sont générées  
par les bâtiments

**75%**

des bâtiments européens ont  
été construits avant la mise  
en place des normes d'efficacité  
énergétique <sup>(3)</sup>

LA MOBILITÉ  
ÉVOLUE

**84**

millions de véhicules neufs  
vendus en 2030 en Europe,  
aux États-Unis et en Chine <sup>(4)</sup>

Plus de

**50%**

de véhicules électriques  
dans les ventes de véhicules  
neufs d'ici à 2030 <sup>(4)</sup>

**7,8**

milliards de passagers  
aériens en 2036 contre  
4,3 milliards en 2018 <sup>(5)</sup>

LA SANTÉ,  
C'EST L'AVENIR

**23%**

de la population des pays  
développés aura  
plus de 65 ans en 2030,  
contre 18% en 2015 <sup>(6)</sup>

À l'écoute de ses parties prenantes à travers le monde, Saint-Gobain mesure les défis collectifs qui nous attendent et s'en empare comme d'autant de sources de progrès de ses solutions et de ses savoir-faire. Face à la croissance démographique mondiale, à l'allongement de la durée de vie, à l'urbanisation galopante et à l'urgence climatique planétaire, Saint-Gobain repense l'habitat et les modes de construction, met son expertise au service de la mobilité durable et de la santé de tous, pour mieux vivre ensemble.

(1) World Urbanization Prospects 2018 - Nations unies.  
(2) IHS Global Construction Outlook Executive Overview, octobre 2018.  
(3) RE-SIDE : Boosting innovation in the European Building Refurbishment sector through roadmaps for demand SIDE policy measures, 2015.  
(4) Five trends transforming the automotive industry, PWC, 2017-2018.  
(5) IATA.  
(6) World Population Prospects 2017 Revision - Nations unies.

# LES SOLUTIONS SAINT-GOBAIN SONT ATTENDUES

## UNE APPROCHE MULTI-CONFORT UNIQUE

L'approche Multi-Confort de Saint-Gobain englobe quatre types de confort d'une construction – acoustique, thermique, visuel et qualité de l'air – et les optimise en combinant produits et solutions de pointe. Des « bâtiments témoins » permettent aux clients d'expérimenter ces confort et aux équipes de Saint-Gobain de les adapter aux modes de construction locaux et aux habitudes des utilisateurs. Ainsi, la maison Multi-Confort de Masdar, ville laboratoire des Émirats arabes unis, dont la première pierre a été posée en 2018, a peu de chose à voir avec celles de Norvège ou de Suède.



**KANDU révolutionne le bien-être au travail**  
Disposer d'espaces lumineux, confortables, sains et attractifs est une exigence de plus en plus forte. Le nouveau service clé en main KANDU conjugue l'expertise de Saint-Gobain en sciences du bâtiment, son approche Multi-Confort et ses solutions avancées. Il accompagne les entreprises depuis le diagnostic, grâce à un outil de mesure connecté (notre photo) qui collecte les données clés de l'environnement intérieur, jusqu'à la mise en œuvre de la solution sans perturber l'activité.

## L'HABITAT ZÉRO CARBONE EST EN VUE

Les isolants thermiques et les vitrages du Groupe améliorent l'efficacité énergétique de l'habitat : moins d'énergie consommée, c'est moins de gaz à effet de serre émis. Au-delà, les solutions constructives légères de Saint-Gobain, la fabrication à base de matières recyclées et l'amélioration des performances environnementales des usines optimisent le bilan carbone d'un bâtiment, de sa conception à sa fin de vie.



**1<sup>re</sup> mondiale : l'impression 3D de béton!**  
Ça se passe aux Pays-Bas. Le **Project Milestone**, auquel s'est associé Saint-Gobain Weber, réunit cinq maisons aux structures originales, signées par les architectes Houben et Van Mierlo, et répondant aux plus hautes exigences de confort. L'impression 3D de béton permettra d'économiser 60% de matière, en limitant d'autant les déchets, et de réduire de 75% les émissions de CO<sub>2</sub>.

# 1/3

des maisons en Europe sont isolées avec des solutions Saint-Gobain

# x90

Les produits d'isolation Saint-Gobain génèrent 90 fois plus d'économies d'énergie que d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de leur cycle de vie

En France, tous les

# 10 km

une agence avec les meilleurs matériaux et le conseil des professionnels

Pour tout savoir sur les engagements de Saint-Gobain en faveur de la construction durable : [www.greenbuilding.saint-gobain.com](http://www.greenbuilding.saint-gobain.com)

Son portefeuille de matériaux et de solutions de construction permet de faire face à la demande croissante de logements et de bâtir des villes résilientes à travers le monde. Ses vitrages allégés et connectés aident les constructeurs automobiles à relever le défi des nouvelles réglementations. Ses plastiques de haute performance allègent les avions et réduisent leur facture de kérosène autant que leur sillage carbone. Ses tubes, poches et filtres en plastique à usage unique accompagnent les thérapies prometteuses. Et la nouvelle organisation de Saint-Gobain rapproche ses solutions des clients, qu'ils soient locaux ou mondiaux.

## AVEC LES MATÉRIAUX SAINT-GOBAIN, C'EST DÉJÀ DEMAIN

Présenté au CES de Las Vegas, le pare-brise intelligent signé Saint-Gobain Sekurit en partenariat avec Nuance, expert en intelligence artificielle automobile, offre une expérience de conduite surprenante. Le suivi oculaire associé à la reconnaissance vocale permettent d'interagir avec des points d'intérêt du parcours. Le conducteur accède ainsi à toutes sortes d'informations en réalité augmentée. Elles s'affichent sur le pare-brise intelligent grâce à la technologie d'écran transparent développée par Saint-Gobain Sekurit.



**Un totem de verre pour le Grand Paris**  
160 mètres de haut, 38 étages, 62 000 m<sup>2</sup> de surface et 50 000 m<sup>2</sup> de vitrages multifonctions signés Saint-Gobain : le tribunal de grande instance de Paris conçu par Renzo Piano est un geste architectural dans le ciel du Grand Paris et un modèle d'écoconception labellisé Bâtiment Basse Consommation.

# LA RÉVOLUTION DIGITALE NOUS INSPIRE

Productivité, efficacité, intelligence du bâtiment... Le digital bouscule les équilibres traditionnels et redessine la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes, clients, fournisseurs et collaborateurs. Les défis concernent tous les maillons de la chaîne de valeur de Saint-Gobain : de la production au commerce, en passant par la construction, les services ajoutés et la relation augmentée. Revue de tendances inspirantes.

## 81%

des clients effectuent une recherche en ligne avant d'effectuer un achat

## 67%

des clients se disent prêts à fournir des données personnelles pour des services personnalisés

## 56%

des clients ont déjà mis fin à leur relation avec une entreprise après une mauvaise expérience client

## 52%

des clients se sentent plus fidèles aux marques interagissant avec eux sur les réseaux sociaux

## LE E-COMMERCE EST INCONTOURNABLE

Le numérique modifie les équilibres concurrentiels. Le faible investissement nécessaire au lancement d'une plateforme de commerce en ligne a réduit les barrières à l'entrée et multiplié les acteurs. Se rapprocher du client final devient impératif pour éviter des intermédiations. Le numérique lui a ouvert en grand l'accès à l'information. Il est de plus en plus influenceur, coconcepteur, voire décideur. La frontière entre les professionnels et les particuliers s'estompe. Tout pousse Saint-Gobain à se rapprocher des utilisateurs de ses produits - habitants, automobilistes, usagers des transports -, pour les inspirer, cultiver sa réputation de qualité et de performance, et tirer le meilleur parti de leur rôle de prescripteur, notamment dans le cadre de travaux de construction ou de rénovation. La démocratisation de l'accès à Internet a aussi favorisé l'explosion du e-commerce partout dans le monde. Il y aura 3 milliards d'utilisateurs d'Internet en 2022 dans les pays émergents, contre 2,1 milliards en 2017<sup>(1)</sup>. C'est en ligne que les échanges commerciaux de demain se jouent.

## 4.0 : UNE VRAIE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Le numérique transforme l'organisation des usines et révolutionne les modes de production. Il donne accès, en temps réel, à une quantité de données sur les machines désormais interconnectées et leur analyse permet deux avancées majeures : un gain d'efficacité opérationnelle grâce à la réduction des pertes de temps et de matière, ainsi qu'une flexibilité inédite des process de production. L'industrie 4.0 ouvre en effet les portes d'une personnalisation de masse, très en aval de la chaîne de production, ce qui implique de localiser ses sites au plus près des clients finaux et offre de larges perspectives de coconception.

## Plus de 40%

des investissements industriels mondiaux sont dédiés à l'usine du futur<sup>(2)</sup>

## LE TOURNANT DU BIM

La conception et la construction digitales sont une tendance lourde dans l'industrie du bâtiment et de l'habitat. Pour optimiser les coûts, les délais et la qualité, les acteurs travaillent désormais en mode collaboratif autour d'une maquette numérique unique, dite Building Information Modeling (BIM). Elle embarque les plans du bâtiment et toutes les informations concernant ses composants : propriétés, performances, etc. Les acteurs disposent désormais d'une vision intégrée du bâtiment à toutes les étapes de son cycle de vie, qui permet de détecter d'éventuelles erreurs de conception et de toujours mieux anticiper pour une construction durable.

## 11,7

milliards de dollars, c'est ce que le marché mondial du BIM devrait représenter en 2022<sup>(3)</sup>

(1) Boston Consulting Group, Digital Consumers, Emerging Markets and the \$4 trillion future, septembre 2018.

(2) Étude Fives Trendeo, EDF et Institut de réindustrialisation, 2017.

(3) Allied Market Research, Building Information Modeling (BIM) Market - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2015-2022.

# LA DIGITALISATION EST PARTOUT CHEZ SAINT-GOBAIN

La transformation digitale de Saint-Gobain fait évoluer sa manière d'interagir avec ses clients, de fabriquer ses produits et de les distribuer. Le plan Transform & Grow accélère le mouvement. La nouvelle organisation plus agile permet de saisir les opportunités digitales à tous les niveaux pour mieux s'adapter aux nouveaux modes de consommation, gagner en productivité et favoriser l'épanouissement des collaborateurs.

## L'EXPÉRIENCE CLIENT AUGMENTÉE

Les parcours clients empruntent désormais une multitude de canaux : magasins, sites Internet, réseaux sociaux, mailings, forums, chats, sms. L'approche omnicanale de Saint-Gobain garantit la fluidité et la cohérence entre les différents points de contact physiques et digitaux. Des outils Customer Relationship Management (CRM) uniques se développent et permettent de suivre le client dans toutes ses interactions avec le Groupe, de mieux le connaître et de le servir parfaitement. Au-delà, la batterie d'outils digitaux développés par les marques du Groupe simplifie la construction et la vie de tous les clients, de la phase d'inspiration à l'après-vente.

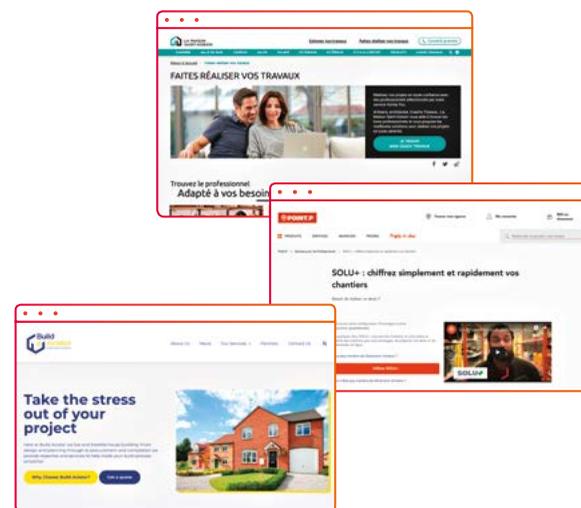
**Guider les particuliers**  
En France, le site [lamaisonsaintgobain.fr](http://lamaisonsaintgobain.fr) aide les candidats aux travaux d'aménagement ou de rénovation à bien les concevoir et bien les réaliser. Source d'inspiration, d'information et de conseil, plateforme de mise en relation : il est tout cela à la fois. Il fournit toutes les explications sur ce qui fait un logement confortable et durable, propose des idées, des chiffrages, un simulateur d'aide financière et fiscale, et met en relation avec des professionnels qualifiés.

**Servir les artisans**  
Logiciels de réalisation de devis, de calepinage ou de commande d'un clic et plateformes de mise en relation : les services en magasin et les services numériques de Saint-Gobain boostent l'efficacité et la visibilité des clients artisans. En France, le configurateur SOLU+ accompagne les professionnels dans la réalisation des devis, le chiffrage des chantiers et le conseil client. Au Royaume-Uni, le bouquet de services Build Aviator aide les constructeurs de la conception au rendu final, et les guide en matière de solutions de construction écologiques.

**Coconcevoir avec les industriels**  
Pour répondre au besoin croissant de personnalisation et d'innovation sur mesure des clients industriels, Saint-Gobain codéveloppe une grande part de ses solutions avec eux en inaugurant de nouvelles méthodes de travail. Le *design thinking* permet de mieux appréhender les souhaits et besoins du client. La "vente concept" apporte une solution à son problème en combinant différents produits. Le codéveloppement bouscule aussi les modes de production. Ainsi, le *digital manufacturing* intègre les besoins du client très en amont et permet de produire des séries courtes personnalisées dans des unités flexibles et automatisées. L'accompagnement de Saint-Gobain repose enfin sur des offres de services tout au long du cycle de vie des produits, de l'ingénierie à la réparation et au recyclage. Dans l'aéronautique par exemple, cette offre de services enrichie fait passer Saint-Gobain de la vente de vitrage de cockpits à la vente d'heures de vol.

## LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL

La transformation digitale modifie en profondeur les façons de travailler. Les robots collaboratifs de l'industrie 4.0 redéfinissent les tâches dans les usines. Les enseignes de distribution doivent relever le défi du e-commerce. Les réseaux sociaux dynamisent la relation client. L'entreprise se fait apprenante : MOOCs et plateformes de e-learning permettent à chacun d'enrichir et de renouveler ses compétences, dans sa langue et où qu'il se trouve. La culture managériale se digitalise et laisse une large place au feedback continu en s'appuyant sur des plateformes de coaching comme MoovOne et des outils d'évaluation 360°. Pour soutenir les évolutions de ses métiers et de ses process, le Groupe fait le plein de nouvelles compétences. Avis aux spécialistes de l'automatisation, de l'impression 3D, des data sciences, du design et de l'expérience utilisateur.





## SAINT-GOBAIN ACCÉLÈRE

**Une nouvelle organisation plus agile, digitale, entièrement centrée sur ses marchés et ses clients, et qui met à plein régime tout le savoir-faire des équipes et le potentiel des matériaux et services de Saint-Gobain.**

Une organisation  
plus légère  
et plus agile

Une gestion  
de portefeuille  
créatrice de valeur



# SAINT-GOBAIN, NOUVEAU MONDE

**Une organisation centrée sur ses marchés. La nouvelle organisation est lisible, réactive, au plus près de l'économie locale ou des grands clients mondiaux, et ultra-digitale : simplement Saint-Gobain.**

## #proximité

Des produits et services conçus pour répondre aux spécificités locales, fabriqués ou fournis localement et acheminés sur de courtes distances.

**C'est bien pour nos clients, pour les territoires et pour la planète.**

## #agilité

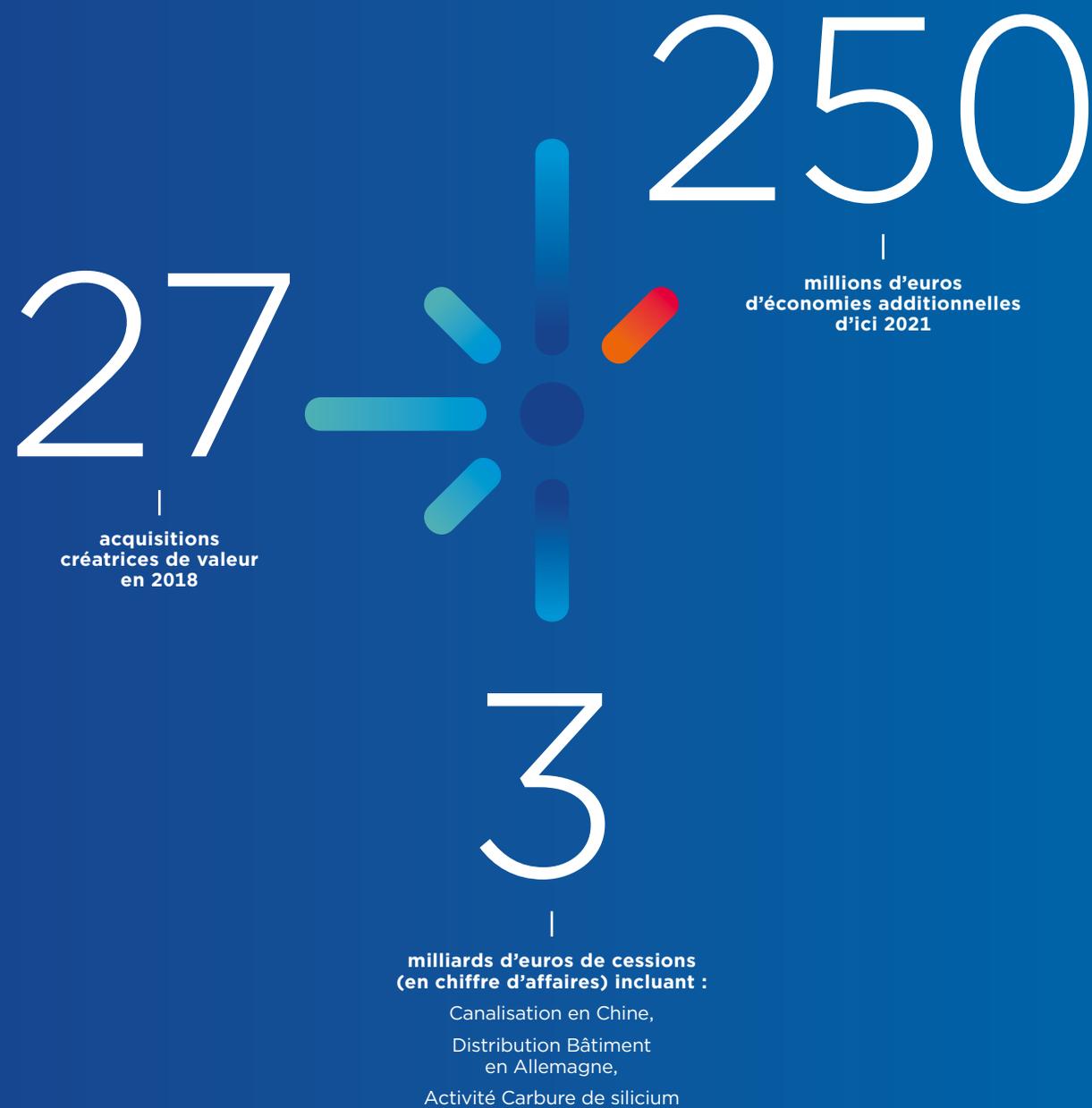
Simplification de l'organisation, collaboration, confiance et responsabilisation des équipes.

**C'est l'adaptation assurée à la réalité du marché, en temps quasi réel, et autant de jours gagnés pour nos clients comme pour nos équipes.**

## #synergies

Proposer dans chaque pays un parcours client intégré, croiser les gammes complémentaires et apporter une réponse globale aux acteurs du marché, partager les avancées R&D et les innovations à l'échelle mondiale.

**C'est offrir aux clients le meilleur de Saint-Gobain et de ses services.**



## SAINT-GOBAIN, NOUVEAU MODÈLE

Le portefeuille de solutions est ajusté à la stratégie de long terme et des gisements d'économies renforcent la compétitivité de Saint-Gobain. Et pour capter toutes les opportunités de croissance, une politique d'acquisition offensive, 100 % créatrice de valeur.

### Leadership renforcé sur les marchés régionaux

- Dans l'isolation en Europe (Kaimann)
- Sur le marché nord-américain des produits architecturaux de spécialité (Hunter Douglas)
- Dans la distribution Bâtiment en Norvège (Per Strand)

### Sur des niches technologiques à l'échelle mondiale

- L'isolation thermique à très haute température (HKO, Allemagne)
- Composants plastiques pour la santé (Micro Hydraulics, Irlande)
- Composites haute performance pour l'aéronautique et l'industrie (HyComp, États-Unis)

### Dans les pays prometteurs

- Le verre automobile en Chine (prise de 50% dans une ligne de production de verre plat du groupe JJG)
- L'isolation au Koweït (Kimmco)

Pour la 8<sup>e</sup> année consécutive,  
Saint-Gobain figure parmi  
les 100 entreprises les plus  
innovantes au monde.

Top  
Global  
Innovator

Top  
Employer  
Global

Seules 14 entreprises ont reçu  
ce label qui distingue  
les meilleurs employeurs  
dans le monde. Saint-Gobain  
est aussi certifié Top Employer  
dans 33 pays en 2019.

## FIERS D'ÊTRE SAINT-GOBAIN

Relever ensemble les défis de demain dans l'une  
des 100 entreprises les plus innovantes au monde,  
et dans laquelle il fait bon vivre, est source  
d'enthousiasme et de fierté partagée.

### #réussite

—  
Amélioration du business  
des professionnels grâce  
aux services, réalisation du rêve  
de maison des particuliers grâce  
au conseil physique et digital,  
innovation sur-mesure  
pour l'industrie : les clients  
de Saint-Gobain vont faire  
la différence.

### #employabilité

—  
L'initiation aux outils numériques  
nouvelle génération et le partage  
d'expertises au sein des équipes  
pluri-métiers sont vecteurs  
de gains de compétences  
pour tous les collaborateurs de  
Saint-Gobain, dans les bureaux,  
les usines et les points de vente.

### #progrès

—  
Saint-Gobain accompagne  
toujours plus loin la mobilité  
durable, la construction zéro  
carbone ou les sciences  
de la vie au bénéfice de tous.



## INTERVIEW CROISÉE

### **PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR,** **PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL** **&** **BENOIT BAZIN,** **DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**

#### **Saint-Gobain va bien.** **Que reprenez-vous** **de la performance 2018 ?**

**P.-A. DE CHALENDAR** Nos résultats ont à nouveau progressé, en particulier grâce à une excellente dynamique des prix de vente et une reprise de nos volumes d'activité. Nous sommes en croissance dans toutes nos activités, et dans la majorité des régions où nous sommes implantés. Et ces solides résultats vont se poursuivre en 2019 ! L'accélération de la rotation de notre portefeuille d'actifs est déjà effective, avec près de 770 millions d'acquisitions prometteuses et le lancement d'un plan de cession ambitieux.

#### **Quelles sont les tendances qui impactent Saint-Gobain ?**

**P.-A. DE CHALENDAR** Dans le secteur de la construction, les marchés restent dynamiques, parfois

tirés (comme en France) par la rénovation. Amériques, Asie et pays émergents poursuivent leur croissance, récompensant notre stratégie de nous y renforcer. En Europe et en Chine, le marché automobile connaît certes un ralentissement, et le risque accru de Brexit sans accord fait peser une certaine incertitude sur le marché britannique. Mais au global, nos activités devraient continuer à progresser en 2019 dans toutes les régions ainsi que sur les marchés industriels mondiaux.

**B. BAZIN** Nous avons des dynamiques très porteuses, pour accompagner les nouveaux usages (notamment digitaux) de nos clients, professionnels comme particuliers, faciliter les réponses à leurs besoins de productivité et d'innovation tout en anticipant avec eux les grandes tendances de demain. Notre ambition : nous positionner toujours plus comme un partenaire de choix avec des offres complètes.

**Saint-Gobain se transforme.  
Revenons sur les deux  
grands piliers du projet :  
la rotation du portefeuille  
et l'organisation agile.**

**P.-A. DE CHALENDAR** Renforcement de nos positions de leadership local, niches technologiques ou nouveaux territoires : notre politique d'acquisitions est offensive et résolument créatrice de valeur. Avec la revue stratégique de l'ensemble de notre portefeuille, la dynamique de cessions et d'acquisitions s'accélère.

**B. BAZIN** La nouvelle organisation se met en place rapidement. Structurée par pays et par marchés et non plus par produits, plus légère aussi, elle simplifie et accélère la prise de décision, permet la pleine collaboration entre les équipes et les différents métiers du Groupe, et favorise le développement de synergies commerciales avec des offres complètes à nos clients. Ce sont donc de nombreux bénéfices pour nos clients comme pour nos équipes. Sur le terrain, collaboration, confiance et responsabilisation sont les maîtres mots de nos nouveaux modes de travail.

**« Le Groupe est en forme,  
c'est le bon moment  
pour se transformer. »**

**PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**  
Président-Directeur Général

**La réorganisation, les cessions  
et acquisitions bousculent  
les hommes et les femmes  
de Saint-Gobain. Quels sont  
les principes qui vous guident ?  
Comment préserver l'unité ?**

**P.-A. DE CHALENDAR** Notre socle de valeurs et nos fondamentaux sont plus que jamais au cœur de notre action : nous restons l'entreprise engagée, responsable vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, respectueuse du dialogue social et des femmes et des hommes qui font l'entreprise. Nous gardons notre cap stratégique et notre vision de long terme pour répondre aux grands défis de notre temps.

**B. BAZIN** L'engagement de chacun associé à notre forte culture d'entreprise est la clé. Plus que jamais, nous sommes une communauté d'entrepreneurs unis par l'envie de réussir collectivement.

**Le numérique gagne  
les usages, les métiers,  
les médias à grande vitesse.  
Quels sont les plus grands  
enjeux pour Saint-Gobain ?**

**P.-A. DE CHALENDAR** Nous devons innover dans un esprit d'ouverture, co-développer toujours plus avec nos clients. Et, bien sûr, permettre à chacun, à tout moment de la vie, de se former pour accroître ses compétences.

**B. BAZIN** Les modèles d'activité évoluent, avec par exemple l'intermédiation et le poids croissant du consommateur final, auquel nous devons nous adresser de façon plus directe.

**Projetons-nous au bout  
du déploiement  
de Transform & Grow.  
Qu'est-ce qui vous fera dire  
que vous avez réussi ?**

**P.-A. DE CHALENDAR** La satisfaction de tous nos clients est au cœur de nos préoccupations. Et grâce à plus d'agilité, de partage et de transversalité, nous allons réussir à capter de nouvelles opportunités de croissance.

**B. BAZIN** Notre réussite se mesure aussi à l'enthousiasme des équipes sur les nouvelles façons de travailler ensemble, et à notre capacité à attirer de nouveaux candidats qui rêvent de travailler chez Saint-Gobain !

**« Nos équipes sont  
en position idéale pour tirer  
pleinement parti de nos  
solutions et du savoir-faire  
de Saint-Gobain »**

**BENOIT BAZIN**  
Directeur Général Délégué





**PIERRE-ANDRÉ  
DE CHALENDAR**  
Président-Directeur Général



**BENOIT BAZIN**  
Directeur Général  
Délégué

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

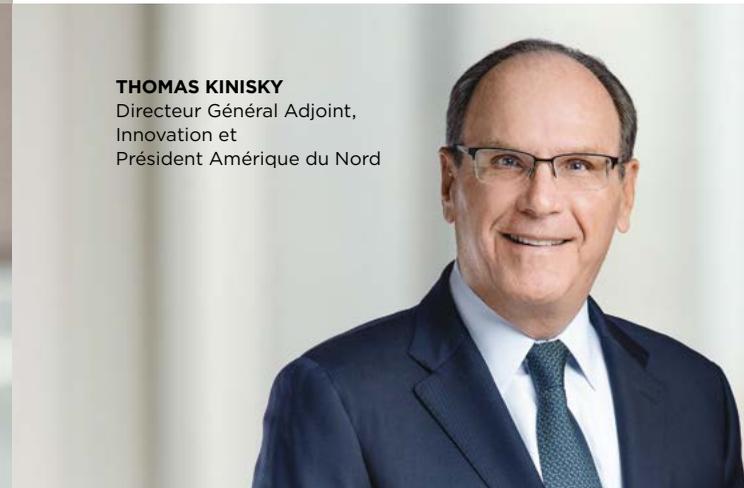
L'équipe dirigeante du COMEX de Saint-Gobain est en charge du pilotage du Groupe. Présidée par Pierre-André de Chalendar, elle établit les décisions stratégiques selon les orientations définies par le Conseil d'Administration.



**ARMAND AJDARI**  
Directeur Recherche  
et Développement



**JULIE BONAMY**  
Directrice de  
la Stratégie



**THOMAS KINISKY**  
Directeur Général Adjoint,  
Innovation et  
Président Amérique du Nord



**CLAIRE PEDINI**  
Directrice Générale Adjointe,  
Ressources humaines  
et Transformation Digitale



**PATRICK DUPIN**  
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général  
Région Europe du Nord



**JAVIER GIMENO**  
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général  
Région Asie-Pacifique



**LAURENCE PERNOT**  
Directrice de  
la Communication



**SREEDHAR N.**  
Directeur Financier



**LAURENT GUILLOT**  
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général  
Solutions de  
Haute Performance



**BENOIT D'IRIBARNE**  
Directeur Technologie  
et Performance Industrielle



**GUILLAUME TEXIER**  
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général  
Région Europe du Sud,  
Moyen-Orient, Afrique



**ANTOINE VIGNIAL**  
Secrétaire général,  
chargé de la Responsabilité  
Sociale d'Entreprise



# TOUR DU MONDE D'UN GROUPE QUI CHANGE

L'entrepreneur vietnamien ne ressemble pas à l'entrepreneur danois. Le professionnel veut tout pour la façade au même endroit. Les particuliers se passionnent pour la maison et font le plein d'informations. Les industriels cherchent des partenaires d'innovation. Saint-Gobain se réorganise et se réinvente pour être au rendez-vous de tous ses clients. Le rassemblement des métiers et des expertises renforce les plans de vente et le conseil de pointe. Les nouveaux outils simplifient le choix, l'achat et la relation à Saint-Gobain. Les synergies de recherche promettent des innovations de rupture. Prêt à découvrir une offre unique, un parcours fluide et une expérience définitivement unique? Reportage au cœur d'un Groupe qui change pour mieux servir le monde.

MURIEL MOUTON,  
Directeur Général  
La Maison Saint-Gobain /  
Homly You

« Accompagnés de A à Z par *lamaisonsaintgobain.fr*, les particuliers peuvent passer du rêve à la réalité en toute sérénité. »





## « Toute l'offre Saint-Gobain pour l'aéronautique, et peut-être la meilleure au monde. »

La nouvelle business unit Aéronautique concentre les composants aéronautiques de haute technologie, en particulier les vitrages (pare-brise, vitres latérales et verrières pour avions militaires) et les radômes aériens.

Nos connaissances, notre expertise technique et nos capacités de test permettent de concevoir des solutions innovantes qui améliorent la performance et qui répondent aux exigences de certification des autorités de réglementation partout dans le monde. Notre organisation en équipe de gestion de programme, à l'identique de celle de nos clients, permet d'établir un lien fort tout au long du projet.

Entre les deux lignes de produits, la dynamique du marché, les exigences techniques et la base de clients sont très similaires.

Les collaborateurs sentent qu'ils vont pouvoir partager et apprendre les uns des autres pour améliorer continuellement nos composants, fidéliser les clients, élargir notre gamme de solutions et accélérer la croissance du Groupe.

**SCOTT HUTH,**  
Directeur Général  
Division Aéronautique





« Co-développer le pare-brise du futur avec un acteur majeur de l'automobile. »

En combinant notre expertise en intelligence artificielle à l'expertise verrière de Saint-Gobain Sekurit, nous avons mis au point un pare-brise qui révolutionne l'expérience de conduite. Tout au long de ce co-développement, c'était très gratifiant de voir nos deux équipes avancer ensemble, avec leurs approches si différentes et complémentaires, et s'enthousiasmer, étape par étape, à mesure que ce que nous avons imaginé prenait forme.

**NILS LENKE,**  
Senior Director R&D, Nuance Automotive,  
partenaire de Saint-Gobain



« L'union Weber et Gyproc renforce le portefeuille de produits Saint-Gobain sur le marché indonésien. »

La fusion de nos activités « produits pour la construction » en Indonésie nous fait gagner en efficacité, notamment en nous appuyant sur la position très forte des mortiers dans ce pays. Sans attendre, nous avons mis en place une équipe de spécification unique qui aborde les architectes avec la gamme complète de produits, une approche commune des entrepreneurs et une seule équipe commerciale férue de commerce omnicanal. Cela propulse nos activités Gypse et nous donne globalement une position plus forte sur le marché.

**JOSÉ MARTOS,**  
Directeur Général Indonésie

« Notre offre unique simplifie l'expérience client et nous donne accès aux plus grands projets du pays. »

Récemment, Saint-Gobain a fourni, clés en main, l'ensemble des matériaux nécessaires à la construction des 17 000 m<sup>2</sup> de façade d'un impressionnant bâtiment résidentiel : les plaques de plâtre Placo, la laine de verre Isover, la plaque ciment Brasilit et le revêtement mural en fibre de verre Adfors. Grâce à nos synergies, il suffit désormais au client de passer une commande unique pour se faire livrer sur le chantier des systèmes de construction complets et bénéficier du suivi des travaux par une équipe Saint-Gobain, unique elle aussi.

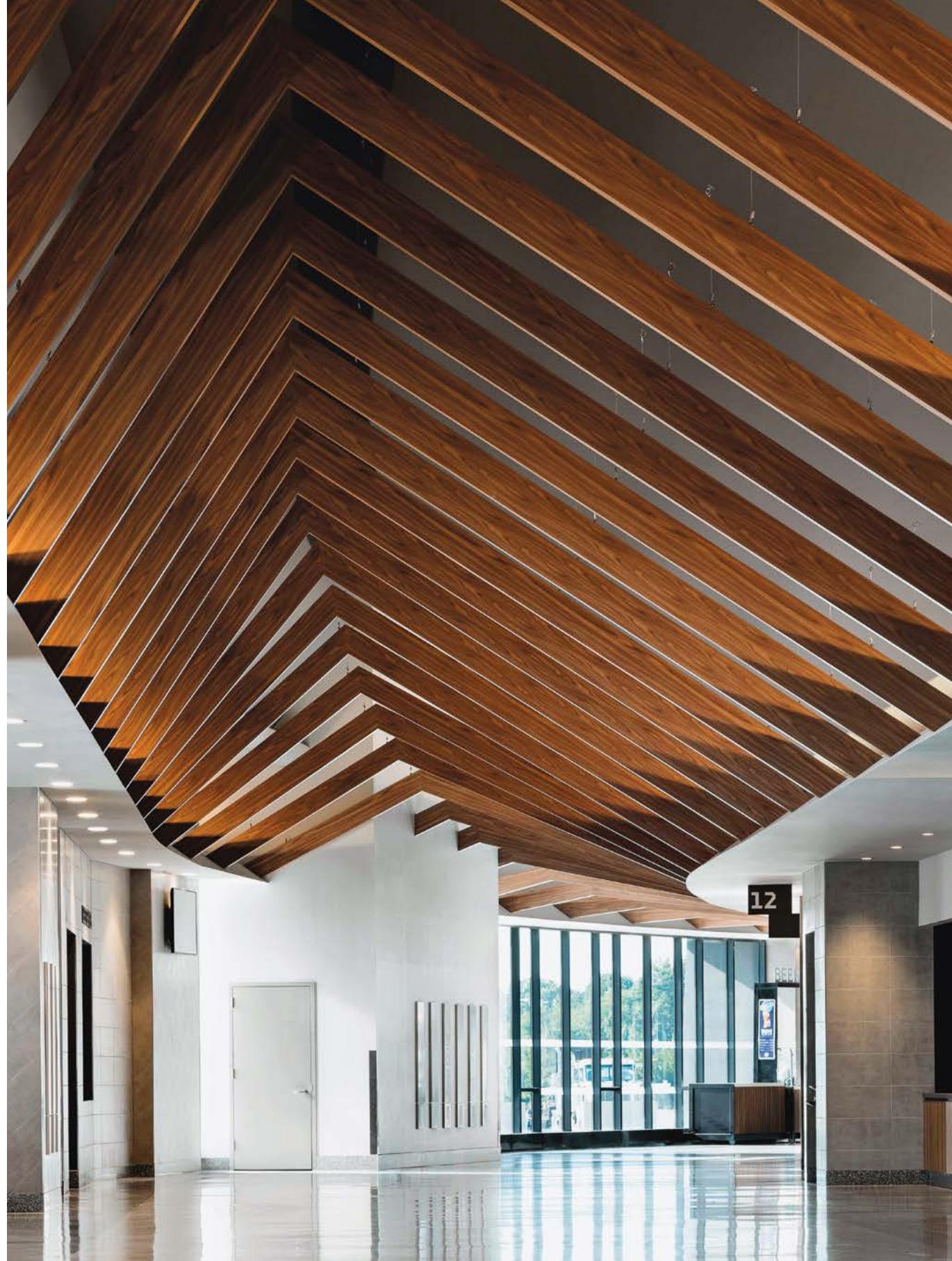
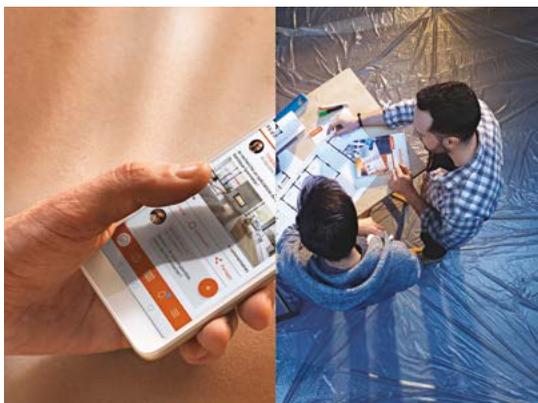
**NELSON ZANOCELO JUNIOR,**  
Directeur Général BU Façade,  
Brésil



## « Nous avons bâti une communauté de 13 000 artisans. »

Nos clients sont en majorité des petites entreprises spécialisées dans la rénovation. Leur environnement technique et administratif évolue constamment, et ils ont en face d'eux des particuliers de plus en plus informés. Notre programme Génération Artisans aide déjà près de 13 000 professionnels à relever ces défis. Ils ont accès à un ensemble de services personnalisés, en ligne et dans nos 800 points de vente : configurateur de chantiers, aide à la réalisation de devis et factures ou certificats d'économies d'énergie, mise en relation entre artisans ou avec des particuliers, gestion des déchets de chantier. Ils participent à des formations techniques ou commerciales, et les industriels partenaires viennent leur présenter leurs meilleures innovations. Résultat après deux ans : une montée en compétences des artisans, une plus grande fidélité à Point.P et, pour les particuliers, un gage de qualité, source de confiance.

ARNAUD TRACTÈRE,  
Directeur Marketing et Achats,  
Point.P



Un leader sur le marché des produits et systèmes pour plafonds en Amérique du Nord, CertainTeed offre une large gamme de performances acoustiques et d'options de suspension. Hunter Douglas a une position forte sur le marché nord-américain des spécialités architecturales. Combiner la collection de produits innovants d'Hunter Douglas pour les plafonds et les murs, et le plus large portefeuille de produits de CertainTeed : cela donne une gamme complète de systèmes de plafonds en métal, feutre et fibre de verre, innovants, esthétiques et performants pour tous les projets commerciaux imaginables.

## « Ensemble, nous offrons le portefeuille étendu de solutions que recherchent les architectes et les designers. »

CARMEN BODDEN,  
Directrice Générale  
CertainTeed Ceilings

## « Partenaire de choix pour le plus haut bâtiment d'Europe. »

50 000 m<sup>2</sup> de vitrages de grand volume aux dimensions toutes différentes, à la réflexion et à la transmission neutres pour garantir la meilleure vue sur l'extérieur, une expertise unique dans le traitement thermique du verre : la Lakhta Tower à Saint-Petersbourg illustre tout le savoir-faire technique de Saint-Gobain. Nous avons su nous démarquer de nos concurrents pour relever les défis de cette tour qui, avec ses 87 étages, culminera à 462 mètres!

FRANCIS SERRUYS,  
Directeur Support ventes techniques et Business Development, BU Glass Façades



### « Une maison durable pour le futur. »

La structure de cette maison est construite en trois jours, avec des matériaux presque entièrement recyclés ou recyclables, livrés en un seul chargement, optimisant ainsi l'empreinte carbone du projet. Ce système de construction innovant, appelé XYLiving et lancé en Italie, permet d'économiser plus de 75 % d'énergie par rapport au bâtiment traditionnel et de résister aux tremblements de terre. Au-delà, la domotique, le système d'isolation et les panneaux photovoltaïques extérieurs amélioreront l'efficacité énergétique de cette maison du futur.

MARIATERESA FAVOLA,  
Responsable Systèmes de construction et Innovation, Italie

### « Cultiver les synergies locales pour proposer une solution d'habitat globale. »

Au Vietnam, Saint-Gobain opère sur trois marchés : le gypse, le fibrociment et les structures métalliques. Ces trois activités sont très complémentaires. La nouvelle organisation stimule les synergies entre les trois entreprises locales, des commerciaux aux fonctions supports. Saint-Gobain Vietnam est désormais une grande équipe, très autonome et agile, prête à transformer notre offre en solution d'habitat globale.

HUY TRAN,  
Directeur Général Vietnam

Productivité, gain de temps, chantier « vert », efficacité énergétique, santé et sécurité des opérateurs. Le préfabriqué a beaucoup d'atouts. Le BIM et la 3D stimulent son utilisation. Saint-Gobain accélère. En Norvège, le Groupe a démarré cette activité en 2008 en rachetant une entreprise spécialisée, puis une division dédiée a été créée en 2013. Aujourd'hui, nous nous positionnons comme un partenaire technique en intervenant très en amont des projets et en proposant bien plus que des produits, des solutions avancées. Nous couvrons déjà 70% de la Norvège et nous investissons pour accompagner le succès de la préfabrication.

## « Les clients qui ont adopté nos solutions préfabriquées ne reviennent pas en arrière. »

STENE T. BERGSLØKKEN,  
Director Building Systems, Optimera Norvège



## « KIMMCO-Isover sera là pour relever les défis énergétiques et de construction durable des pays du Golfe. »

Saint-Gobain et Alghanim Industries, déjà associés pour la fabrication de produits d'isolation en Turquie et en Arabie saoudite, ont décidé d'étendre leur partenariat au Koweït en joint-venture dans KIMMCO. Leader régional de l'isolation, avec une usine de fabrication de laine de verre à Shuaiba, KIMMCO opère sous licence Saint-Gobain Isover. L'attention croissante portée à l'efficacité énergétique, les besoins en isolation et les conditions météorologiques de la région soutiennent la dynamique du marché. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie du Groupe d'étendre son périmètre à des pays prometteurs. Saint-Gobain et Alghanim Industries joueront un rôle moteur dans l'offre de solutions adaptées aux défis énergétiques et de développement durable des pays du Golfe.

**KIVANC EZER,**  
Directeur Ventes et Marketing,  
KIMMCO-Isover



## « Notre nouvelle organisation élimine la complexité et propulse les Sciences de la Vie. »

Notre marché est porteur. Nos solutions en plastique de haute performance à usage unique et nos pièces de précision personnalisées soutiennent le développement de grands groupes biopharmaceutiques et de laboratoires, mais aussi de marques de boissons iconiques pour lesquelles le goût compte. Notre expertise éprouvée des matériaux, nos standards de qualité des plus exigeants et notre sens relationnel font de la business unit Sciences de la Vie un fournisseur « pour la vie ». La plupart de nos solutions sont co-développées avec nos clients. La nouvelle organisation simplifie nos process et renforce notre rapidité et notre agilité dans le prototypage des solutions. C'est une philosophie rapide, ciblée et flexible qui fonctionne. Grâce à notre guichet unique de solutions personnalisées, nos clients bénéficient de notre présence mondiale et de notre capacité à servir l'industrie locale. Le tout crée un continuum de confiance tout au long de la chaîne de valeur Saint-Gobain.

**JEAN ANGUS,**  
Directrice Générale  
BU Sciences de la Vie

« Iover, Rigips, Weber :  
trois marques en une  
et le meilleur du marketing  
chez chacune. »

Cela fait maintenant plus d'un an que nos trois marques se sont rapprochées pour proposer une offre unique. Ainsi, nous rivalisons en taille avec nos principaux concurrents sur le marché autrichien. Chaque fois que 1 + 1 + 1 font plus que 3, nous avons une bonne raison de faire quelque chose ensemble. Chacune a ses forces et ses spécificités de marché, qui peuvent être transférées ou copiées, et elles se soutiennent mutuellement. Des personnes talentueuses ou des spécialistes apportent désormais leur expertise aux trois marques. Cela rend nos processus plus efficaces et nous rend plus forts ensemble. Les trois sociétés bénéficient désormais d'une notoriété et d'une visibilité accrues de Saint-Gobain sur le marché local.

PETER GIFFINGER,  
Directeur Général Autriche

Aujourd'hui au Danemark, un tiers de nos ventes sont réalisées en ligne, et ces ventes augmentent de 20% par an. La digitalisation a complètement transformé notre métier de distributeur. Nous utilisons des outils numériques dans les magasins. Nous lançons un outil de cotation intégré à notre site Web. La data et les algorithmes sont au cœur de notre métier. Nous traçons chaque point de contact avec le client, physique ou en ligne, et la data nous aide à personnaliser chaque expérience client, sur les sites et avec l'affichage dans les points de vente. La solution *track & trace* renforce l'efficacité de notre logistique. Notre capacité à mieux servir nos clients tous canaux confondus et à leur permettre d'améliorer leur propre business fait toute la différence. D'ailleurs, Saint-Gobain est l'entreprise digitale BtoB la plus récompensée au Danemark.

« E-commerce, big data,  
*machine learning*...  
Le digital améliore  
l'expérience client,  
personnalisée  
comme jamais. »

MIKKEL JOSEPHSEN,  
Chief Digital Officer,  
Danemark



Rejoignez-nous sur le site

[saint-gobain.com](https://www.saint-gobain.com)

Suivez-nous sur les réseaux sociaux



DIRECTION DE LA COMMUNICATION DU GROUPE SAINT-GOBAIN  
CONCEPTION ET RÉALISATION : HAVAS PARIS - JUIN 2019  
CONCEPTION ÉDITORIALE ET RÉDACTION : MICHÈLE JUSTE

CRÉDITS PHOTO : ©SAINT-GOBAIN; © GETTY IMAGES; WEBER BEAMIX/DESIGN/ARCHITECT : HOUBEN/VAN MIERLO (P. 4);  
ARCHITECTE : RENZO PIANO / ©LAURENT ZYLBERMAN-GRAPHIX-IMAGES (P. 5) ; © GETTY IMAGES / GEORGIJEVIC,  
MONTY RAKUSEN, DUSANPETKOVIC (P. 8, 9); ©VINCENT LEROUX (P. 18, 20, 21, 22) ; ©JEAN CHISCANO (P. 22, 23) ;  
© GETTY IMAGES, OLESIBILKEI, WESTEND61 (P. 24, 25); © GETTY IMAGES / JAROMIR CHALABALA/EYEEM (P.26, 27);  
©NUANCE AUTOMOTIVE (P. 28); ©CHRISTIAN CHAIZE (P. 30), ©RICHARD CADAN PHOTOGRAPHY (P. 31) ;  
ARCHITECT: RMJM COMPANY / TONY KETTLE, DESIGN DIRECTOR - PHOTO: LAKHTA CENTER PRESS SERVICE  
©VIKTOR SUKJARUKOV (P. 32); © GETTY IMAGES / CAIIMAGE/MARTIN BARRAUD (P. 34, 35);  
© GETTY IMAGES / 10'000 HOURS (P.36); DR.

IMPRIMÉ EN FRANCE AVEC DES ENCREs 100% À BASE D'HUILES VÉGÉTALES SUR PAPIER FABRIQUÉ  
AVEC DES FIBRES DE BOIS ISSU DE FORÊTS GÉRÉES DURABLEMENT.



DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
LES MIROIRS  
92096 LA DÉFENSE CEDEX  
FRANCE

[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)