

Journée investisseurs

Pierre-André de Chalendar
15 novembre 2010



Introduction

Pierre-André de Chalendar
15 novembre 2010



La stratégie de Saint-Gobain

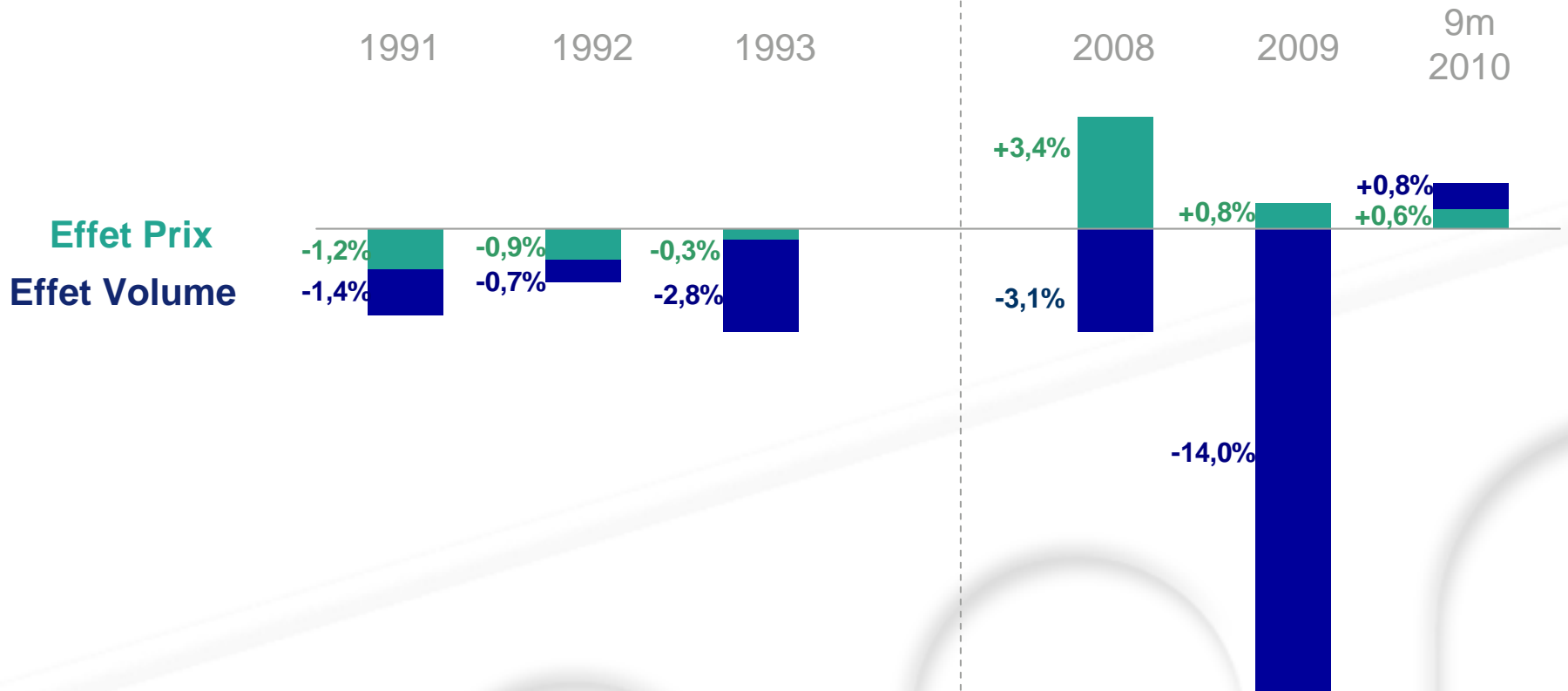
- I. La réaction de Saint-Gobain pendant la crise
- II. Une vision dynamique pour Saint-Gobain et ses actionnaires
- III. Les principaux axes de développement et le programme de la journée

SOMMAIRE

Un plan d'actions vigoureux qui a porté ses fruits

- La priorité aux **prix**
- L'adaptation des **coûts**
- La gestion de la **trésorerie**

Une priorité claire donnée aux prix



Une priorité donnée aux prix dans tous les Pôles

■ Des programmes déployés dans toutes les activités

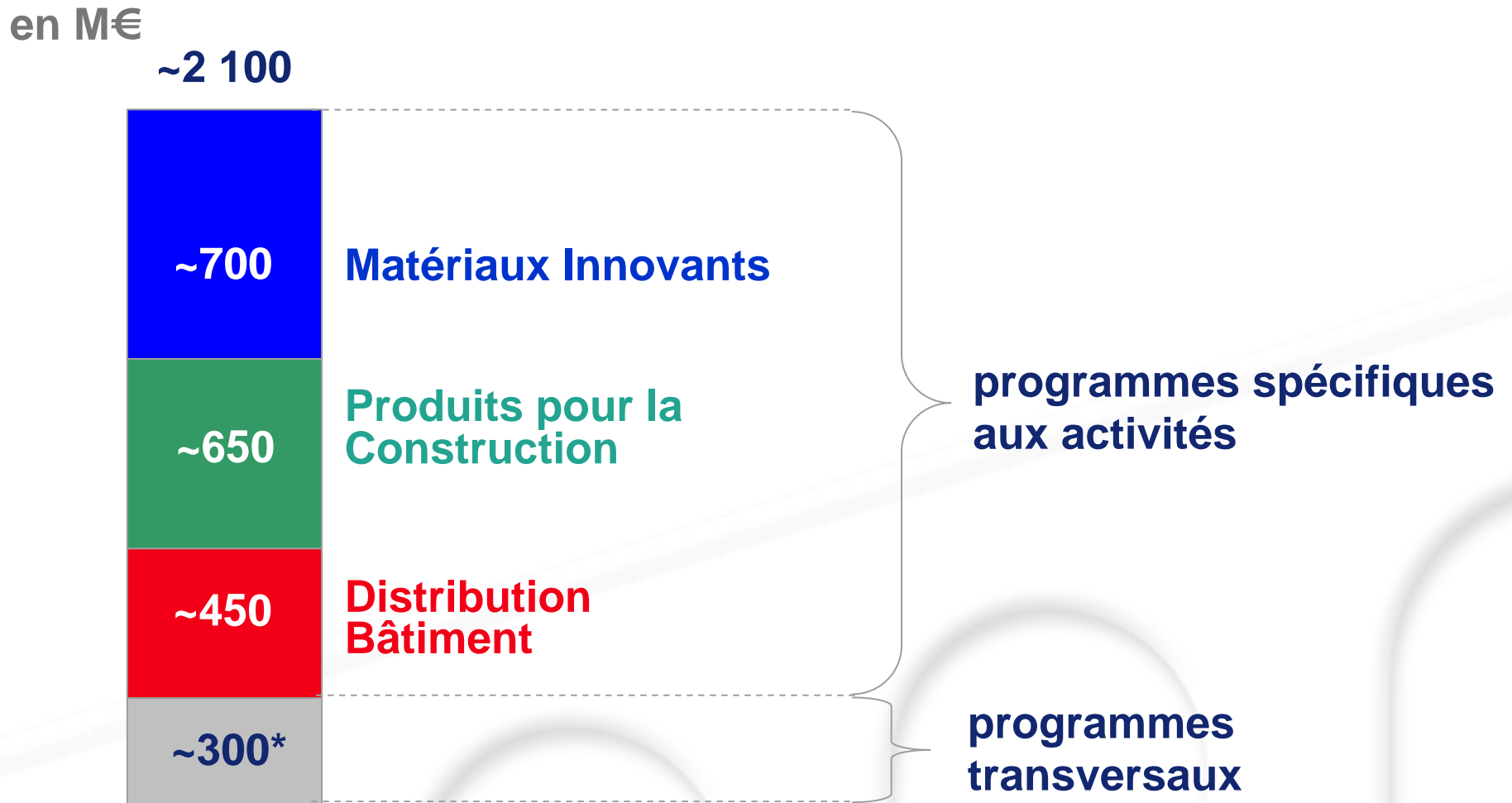
■ Pour utiliser l'ensemble des leviers identifiés :

- Traduire dans les prix la différenciation (innovation, *leadership*...)
- Gestion fine des politiques de prix (par client, par marché, par produit)
- Répercussion des hausses de coûts



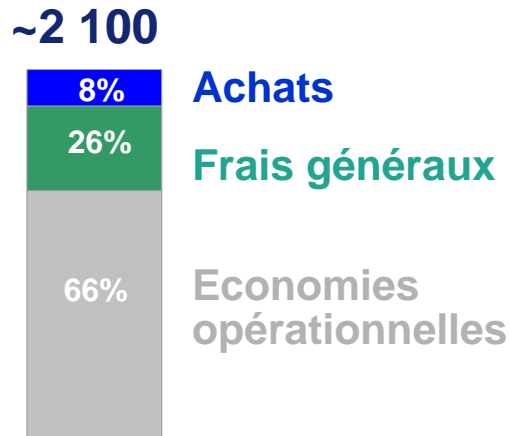
Une capacité accrue à passer des hausses de prix

2,1 Mds€ de réductions de coûts (1/2)



* Cf. objectif de 300 M€ fixé en juillet 2007

2,1 Mds€ de réductions de coûts (2/2)

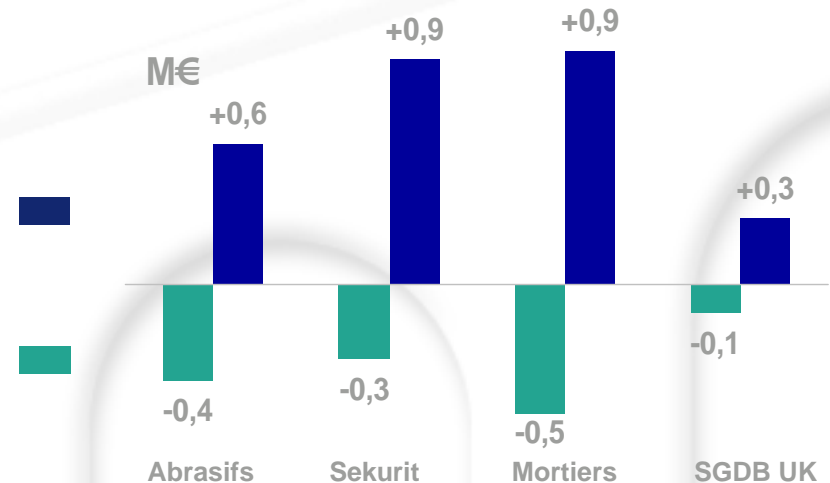


dont environ 50% de coûts réduits de façon pérenne

Un effet de levier important

Variation du RE pour une **hausse des ventes de 1 M€** (2010 vs. 2009)

Variation du RE pour une **baisse des ventes de 1 M€** (2009 vs. 2008)

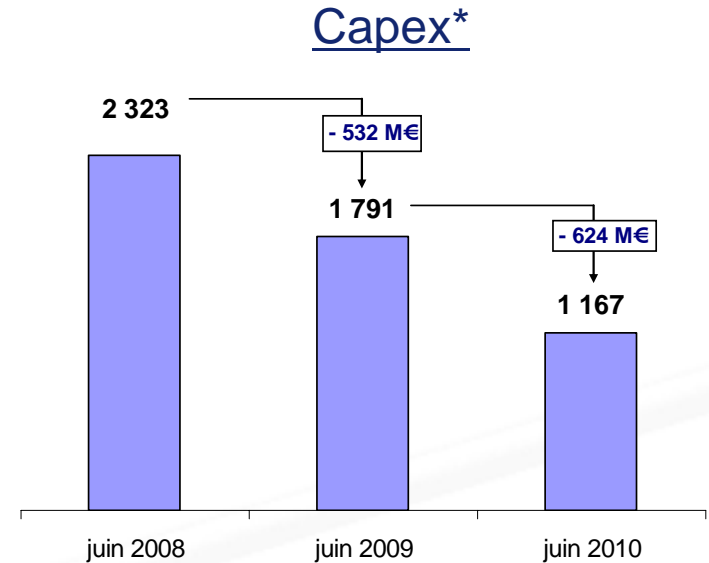


Un fort effet de levier sur l'ensemble du Groupe

Une gestion serrée de la trésorerie (1/3)

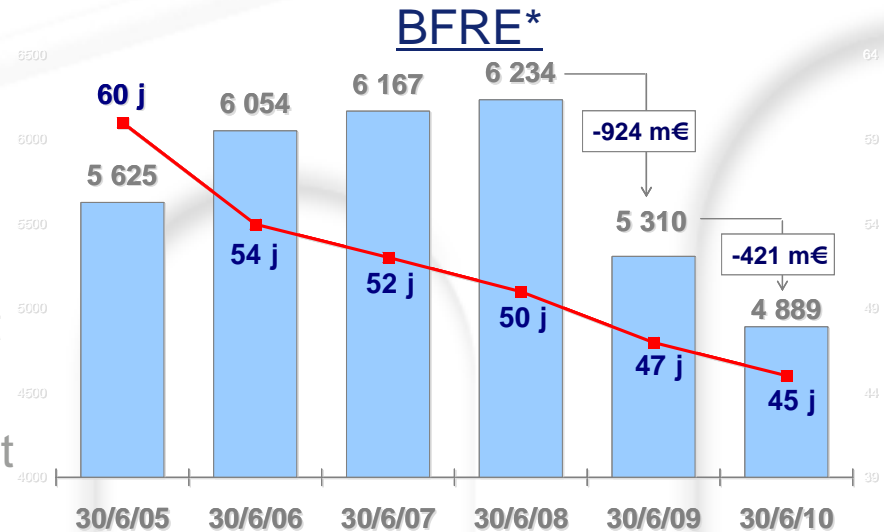
Maîtrise des investissements

- Baisse de 50% des investissements industriels entre juin 2008 et juin 2010...
- ...sans sacrifier les investissements en pays émergents
- Optimisation des coûts unitaires : Génie civil, Standardisation, Achats dans les pays à bas coûts



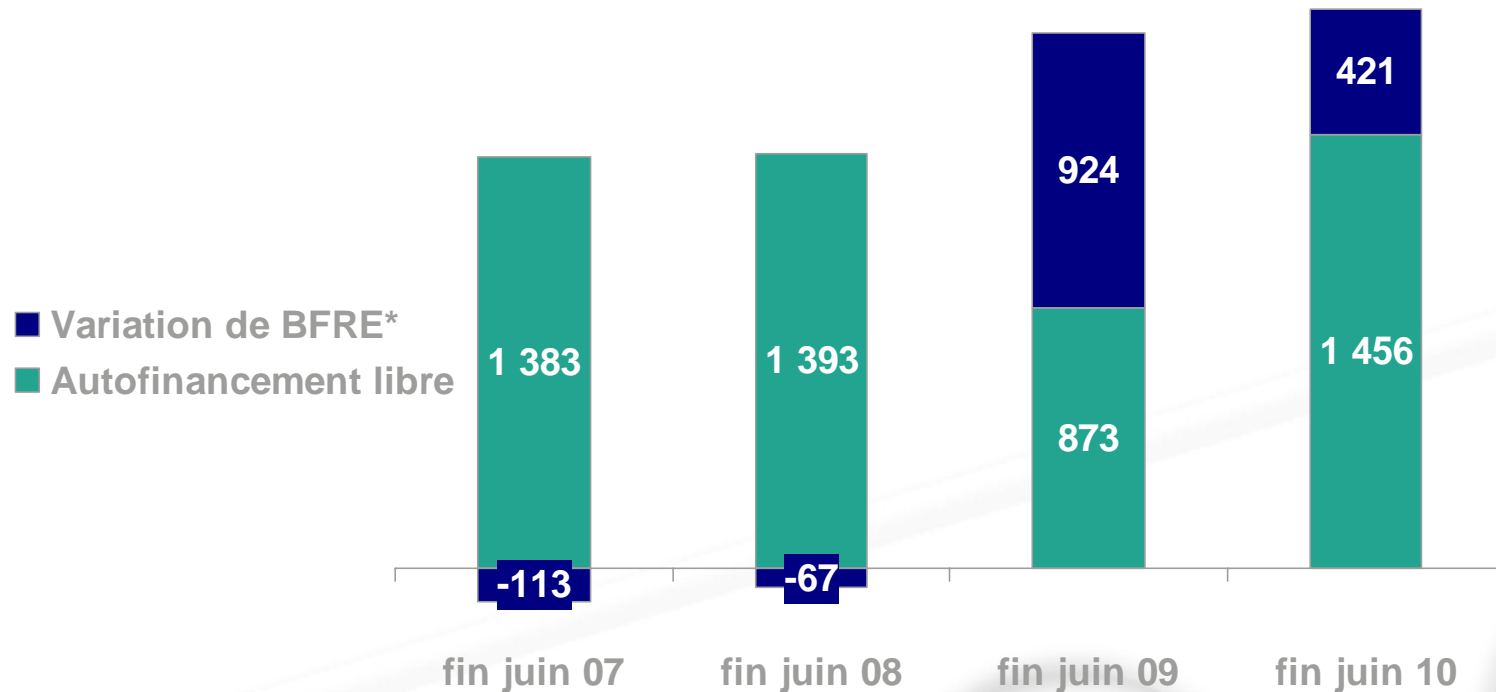
Réduction du BFRE : un programme d'amélioration continue

- Baisse de 7 jours entre juin 2007 et juin 2010
- Gain de 1 345 M€ entre juin 2008 et juin 2010



* 12 mois glissants

Une gestion serrée de la trésorerie (2/3)



en M€

* hors effet fiscal des plus et moins-values

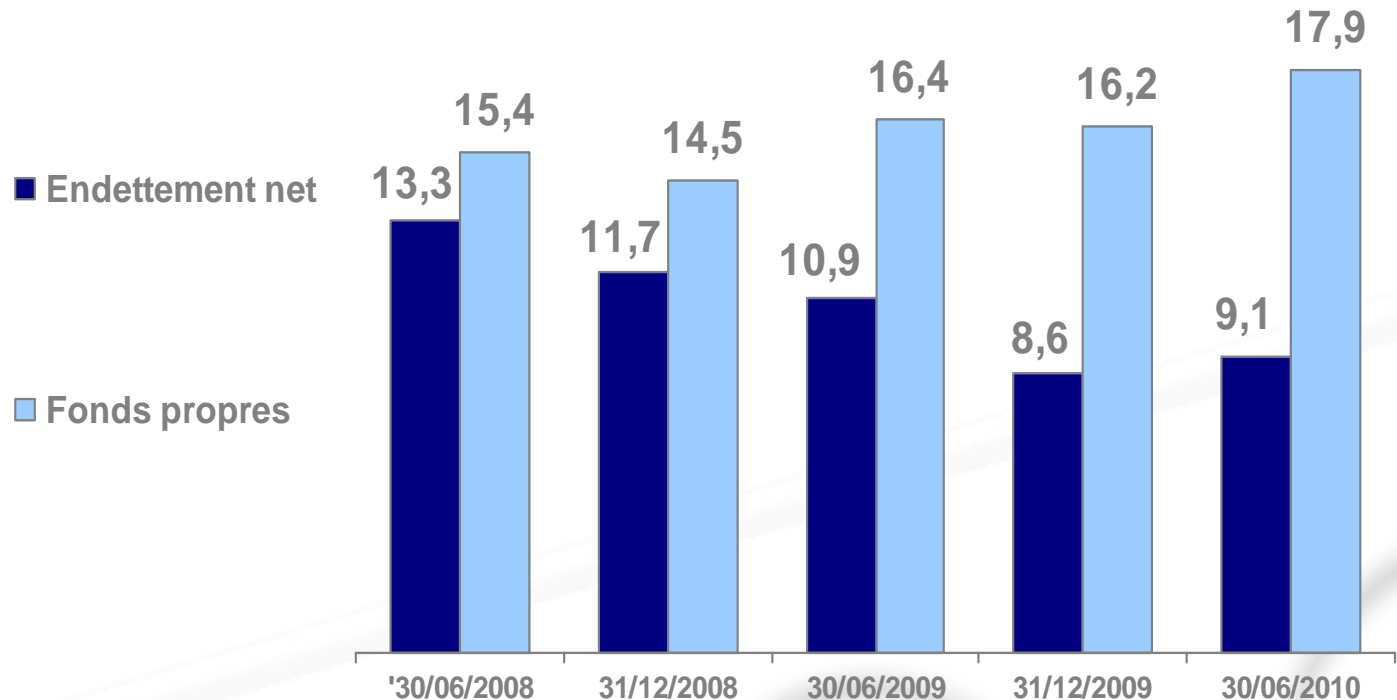


Une génération d'autofinancement libre après variation de BFRE de 3,7 Mds€ sur 24 mois, de fin juin 2008 à fin juin 2010

Une gestion serrée de la trésorerie (3/3)

Bilan : Endettement net & Fonds Propres

en Mds€



> Dette nette / Fonds Propres	86%	80%	67%	53%	51%
> Dette nette / Ebitda *	2,4	2,3	2,7	2,3	2,1



Une situation financière solide

* sur 12 mois

La stratégie de Saint-Gobain

- I. La réaction de Saint-Gobain pendant la crise
- II. Une vision dynamique pour Saint-Gobain et ses actionnaires**
- III. Les principaux axes de développement et le programme de la journée

SOMMAIRE

Une définition par rapport à un marché : l'Habitat

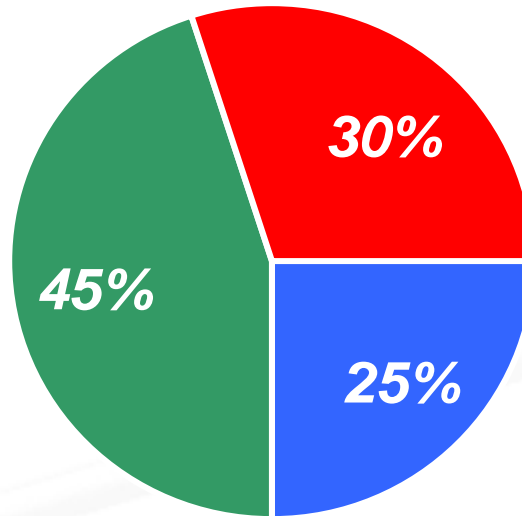


Trois Pôles complémentaires

Produits pour la Construction

★ *Leadership / Marques*

➤ Pays émergents
Economies d'énergie
et solutions à valeur
ajoutée



*Répartition des actifs par pôle
(hors Conditionnement, 2009)*

Distribution Bâtiment

★ *Connaissance clients / marchés*

➤ *Consolidation
Rénovation*

Matériaux Innovants

★ *Technologie*

➤ *Pays émergents
Innovation*

★ principaux atouts

➤ principaux leviers de croissance

Les apports de la Distribution Bâtiment à la stratégie de *leadership* dans l'habitat

- Une contribution majeure à l'équilibre du Groupe
 - Une activité centrée sur le marché croissant de la rénovation
 - Une activité faiblement intensive en capital

- Des bénéfices considérables pour le Groupe
 - Proximité des marchés et « culture du client »
 - Formation des artisans et accélération de l'introduction des nouvelles solutions

Les apports des Matériaux Innovants à la stratégie de *leadership* dans l'habitat

- Des activités parmi les plus rentables du Groupe, avec
 - Un fort potentiel d'amélioration,
 - Une forte présence en Asie et pays émergents et dans les niches technologiques américaines

- La « locomotive » de l'innovation du Groupe
 - Portefeuille varié de matériaux et de procédés, avec une taille critique pour optimiser l'efficacité de la R&D
 - Présence très tôt dans les applications nouvelles : éclairage, énergies renouvelables
 - Importance du co-développement

Les apports des Produits pour la Construction à la stratégie de *leadership* dans l'habitat

- Une gamme de produits large et à valeur ajoutée dans l'Habitat
 - Effets de substitution
 - Économies d'énergie, comforts, etc.
- Des marques à la réputation installée et un fort pouvoir de prescription
- Une implantation géographique mondiale très large : base de croissance pour les autres activités du Groupe

Le pôle Conditionnement

- Un excellent contributeur aux résultats du Groupe
- Annonce le 13 octobre 2010 de l'éventuelle introduction en bourse d'une part minoritaire



Une vision de Saint-Gobain



Leader mondial de l'habitat, apportant des solutions innovantes aux défis essentiels de notre temps : croissance, énergie, environnement



LA référence de l'Habitat durable

LA référence de l'Habitat durable

« Les solutions Saint-Gobain sont développées pour **aider les professionnels** du monde entier...



...à construire et rénover des bâtiments **confortables, sains, économes et durables**...



... de manière à contribuer ensemble à la **préservation des ressources naturelles** en limitant l'impact environnemental de ce que nous construisons »

Le développement durable : une exigence au quotidien

Des valeurs au cœur de notre stratégie

- Les Principes de Comportement et d'Action

- Des relations « durables » avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe
 - Les actionnaires
 - Les clients
 - Les collaborateurs
 - La société environnante

- La protection de l'environnement

Devenir un modèle en matière de protection de l'environnement

- Un engagement de long terme pour une meilleure compétitivité
 - Des procédés optimisés pour préserver nos ressources naturelles
 - Des innovations de rupture : concevoir l'usine du futur
 - Des objectifs ambitieux (-6% CO₂, eau, déchets en 2013 par rapport à 2010)

- Des atouts uniques pour devenir la référence
 - Une large gamme de solutions contribuant à préserver l'environnement
 - Une R&D puissante et des synergies technologiques entre activités
 - Une légitimité dans l'action publique en faveur de normes exigeantes



**Avec la qualité et la sécurité, la « durabilité » est
une de nos valeurs clés**

Une marque pour incarner nos valeurs



■ Endossement dans nos principales activités



La stratégie de Saint-Gobain

- I. La réaction de Saint-Gobain pendant la crise
- II. Une vision dynamique pour Saint-Gobain et ses actionnaires
- III. Les principaux axes de développement et le programme de la journée**

La croissance par l'innovation

■ La R&D pour :

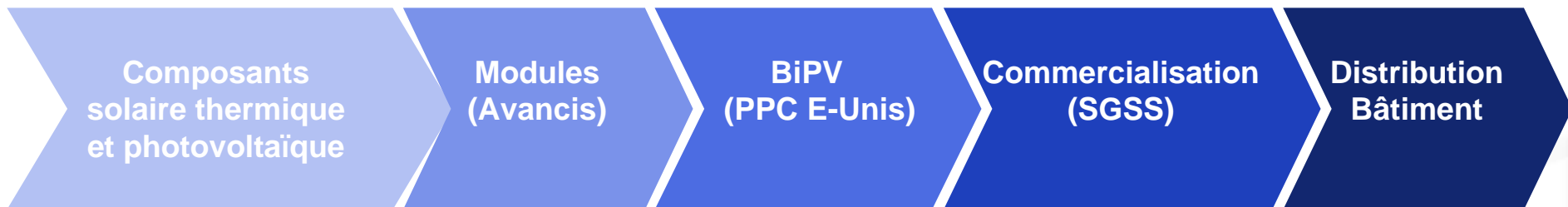
- Soutenir nos ventes et nos marges par des produits à valeur ajoutée en pays matures
- Développer des solutions adaptées en pays émergents

■ Une organisation solide, autour de programmes stratégiques et transversaux, avec des moyens renforcés

■ Objectif : 25% de produits nouveaux dans le CA en 2015

Un développement ambitieux dans le solaire

■ Une présence tout au long de la chaîne de valeur :



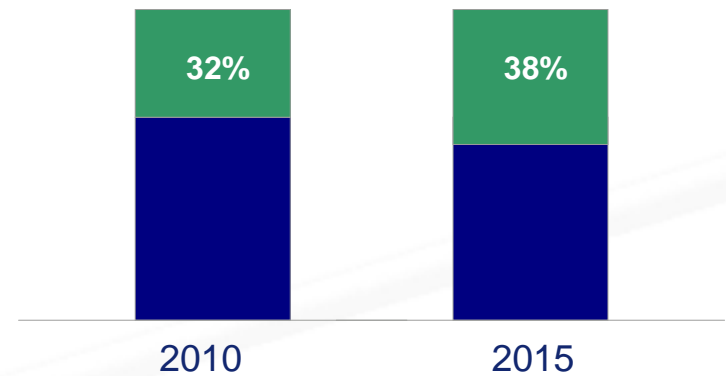
■ Une organisation bien en place

■ Une ambition : 2 Mds€ de CA en 2015

Des marchés tirés par l'efficacité énergétique

- 32% du CA du Groupe hors Conditionnement
- Une croissance supérieure à celle des autres produits
- En 2015 : 38% du CA du Groupe hors Conditionnement

Part du CA hors
Conditionnement lié
aux activités EEE *



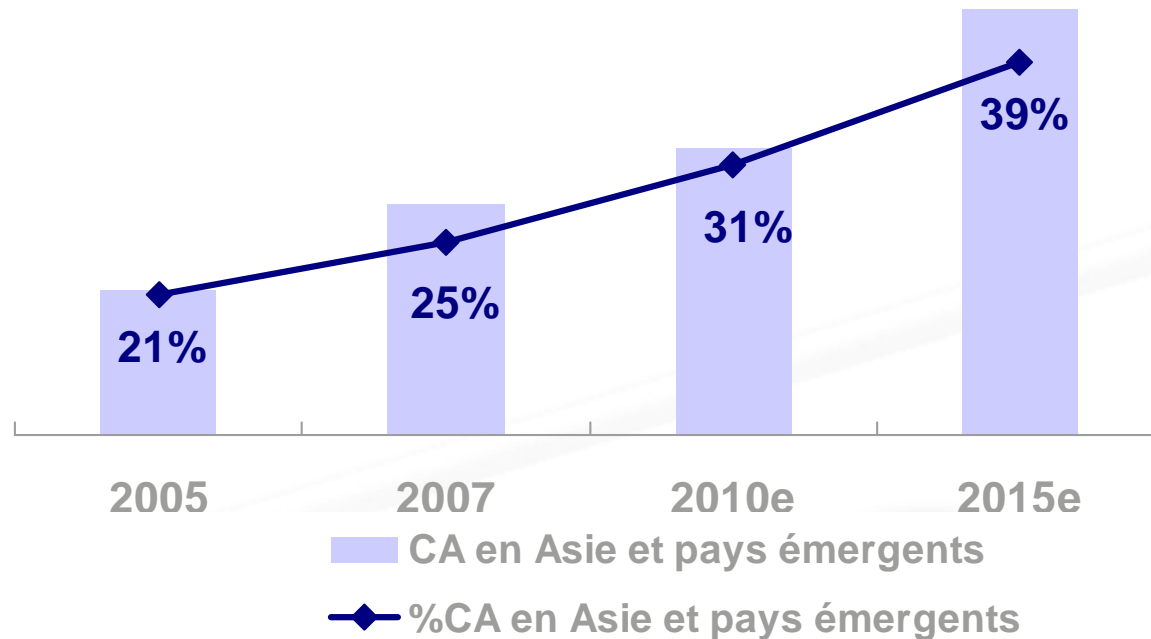
* Efficacité énergétique, énergie, environnement

Le retour à la croissance du Pôle Distribution Bâtiment

- Une bonne réactivité à la crise, un réseau préservé
 - 450 M€ de réduction de coûts sur 3 ans (2008-2010)
 - Forte génération de trésorerie
- Un retour à la croissance dès le T3 2010, un fort effet de levier
- Une croissance moyenne des ventes > 8% par an d'ici 2015

Une stratégie de développement volontariste en pays émergents

CA MI+PPC en Asie et pays émergents



Une stratégie de *leadership* pour servir des marchés locaux. Une croissance forte et rentable.

Le programme de la journée

- 09h00 Introduction. Les grands axes stratégiques du Groupe
- 09h30 L'innovation au service de la stratégie Habitat
- 10h30 Le développement dans le Solaire
- 11h45 L'efficacité énergétique : un moteur de croissance
- 13h45 Le retour à la croissance de la Distribution Bâtiment
- 14h45 Le développement en pays émergents
- 15h45 Conclusion. Saint-Gobain 2015
- 16h45 Départ vers le *showroom* de Quantum Glass
Visite à 17h15