

Journée investisseurs

Pierre-André de Chalendar
15 novembre 2010



Conclusion

Pierre-André de Chalendar
15 novembre 2010



Conclusion

1. La stratégie du Groupe en 2010-2015
2. Objectifs 2015 : une croissance forte, rentable et créatrice de valeur pour les actionnaires

1. La stratégie du Groupe en 2010-2015

- Accélérer la mise en œuvre de la stratégie Habitat
- Renforcer notre *leadership* mondial sur des marchés multi-régionaux
- Proposer des solutions à tous les stades de développement
- Tirer parti des marchés croissants en pays matures comme en pays émergents

Accélérer la mise en œuvre de la stratégie Habitat (1/2)

- Achever le recentrage sur l'Habitat, avec la sortie du Conditionnement
- Renforcer le positionnement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat
- Accélérer le développement en Asie et en pays émergents

Accélérer la mise en œuvre de la stratégie Habitat (2/2)

- Intensifier la contribution du Pôle Matériaux Innovants à la stratégie Habitat (« locomotive » de l'innovation)
- Développer les positions de *leader* / marques du Pôle Produits pour la Construction
- Profiter pleinement des apports de la Distribution Bâtiment (forte présence sur le marché croissant de la rénovation, proximité des marchés finals)

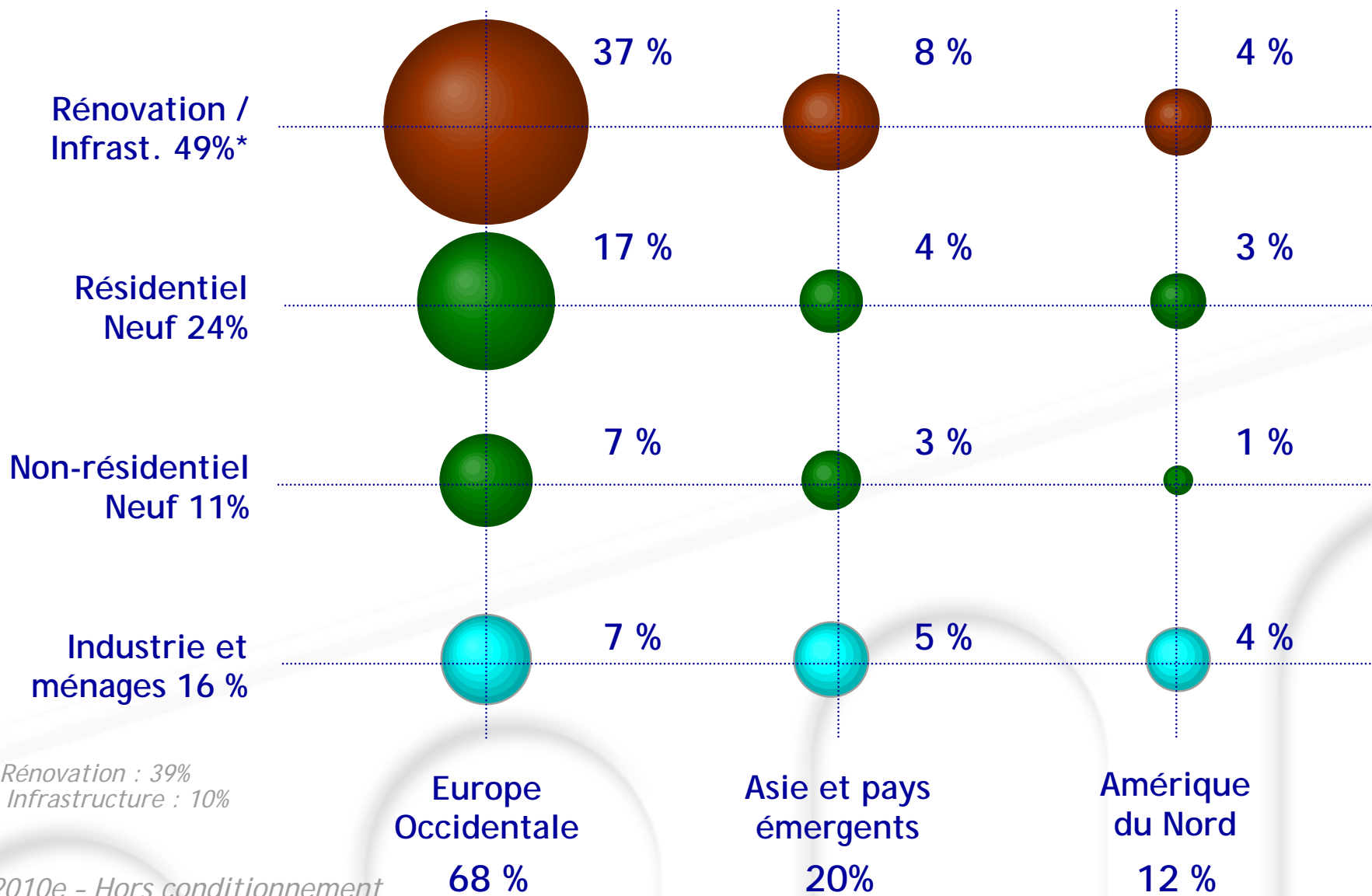
Renforcer notre *leadership* mondial sur des marchés multi-régionaux

- Des positions de *leader* au niveau régional
- Des réponses locales adaptées aux besoins de chaque pays, émergent comme développé
- Pas ou peu de risque de compétitivité vis-à-vis des pays à bas coûts (Chine par exemple)
- Une faible sensibilité des marges à l'évolution du change et des coûts de l'énergie



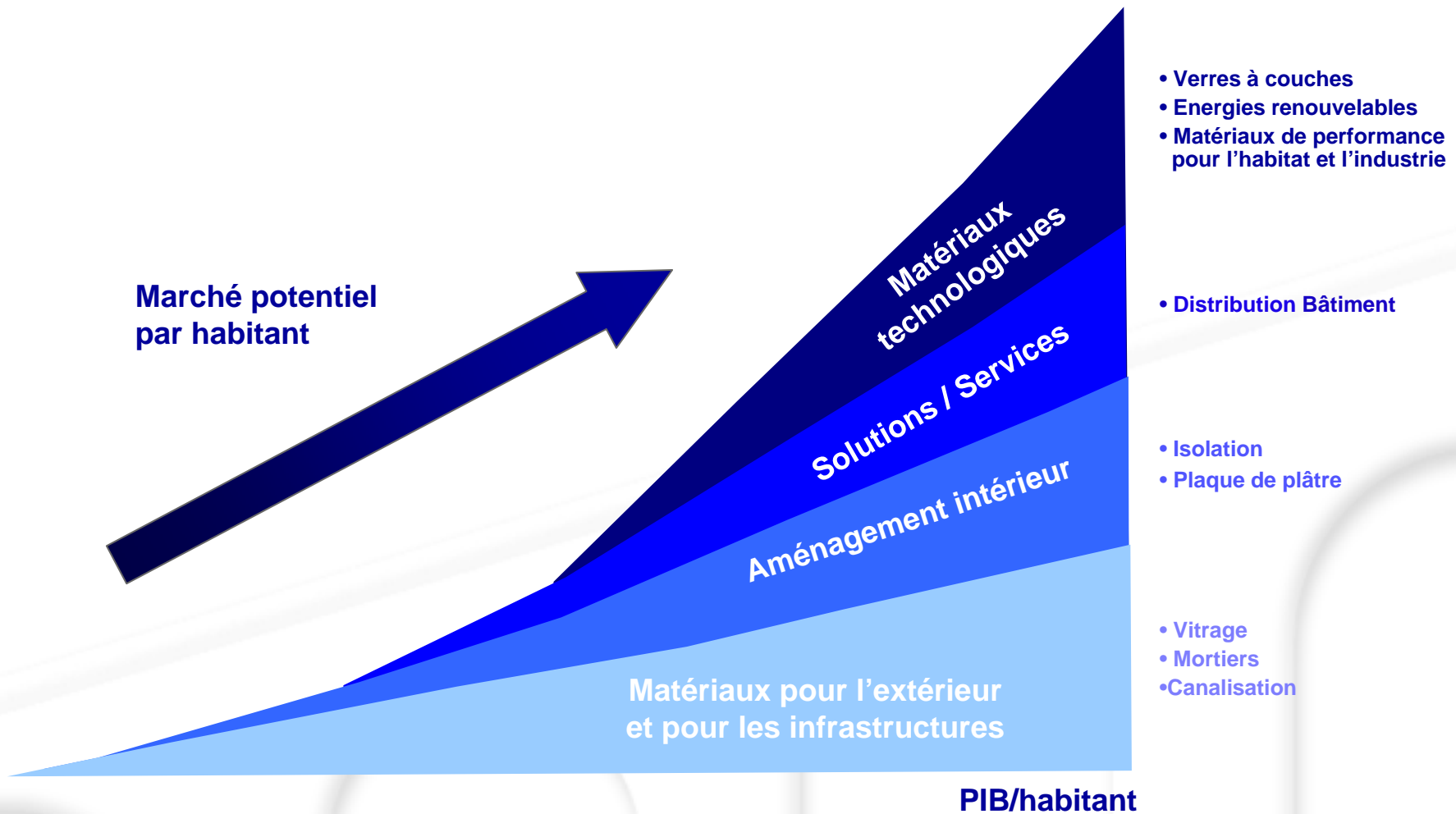
~ 90% du C.A. du Groupe hors Conditionnement
réalisé sur des marchés locaux

Une forte exposition aux marchés de la rénovation et du résidentiel



* Rénovation : 39%
Infrastructure : 10%

Proposer des solutions à tous les stades du développement

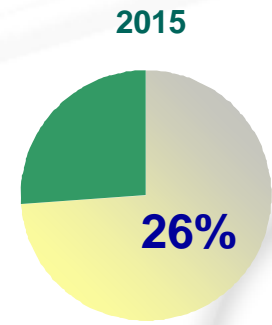
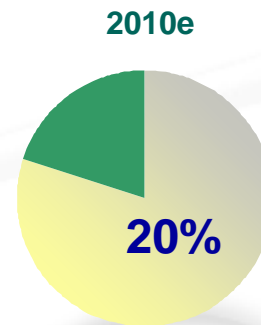


Un développement rentable en pays émergents

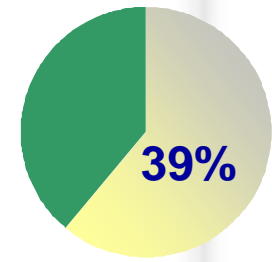
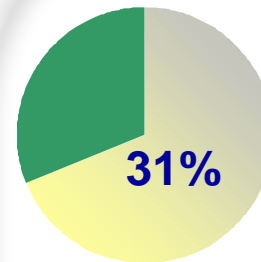
- **Priorité à la rentabilité**
- **Développement prioritaire des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction**

CA réalisé en pays émergents

Groupe

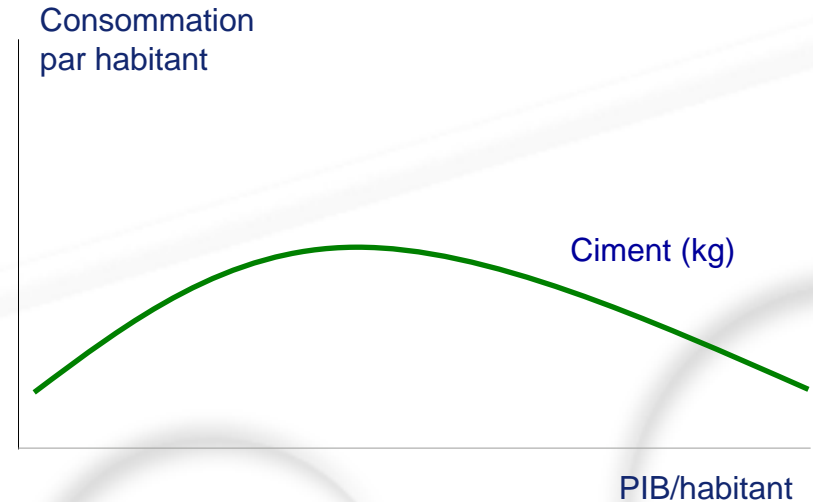
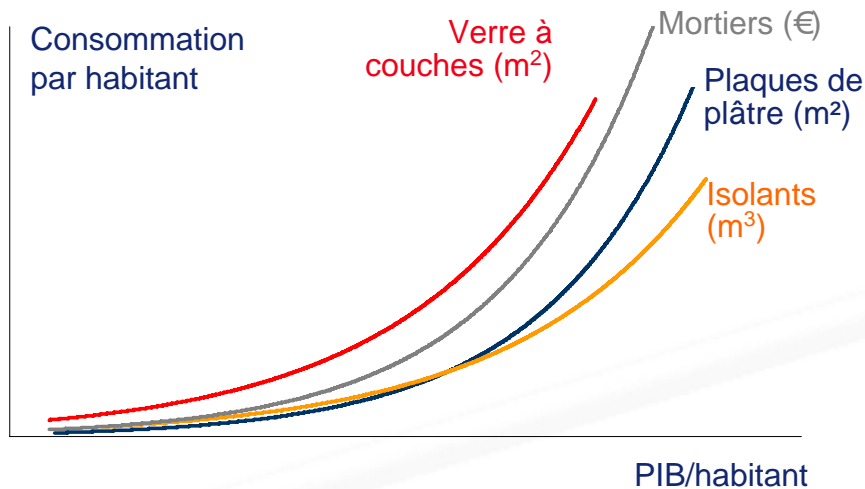


MI + PPC



Tirer parti des marchés croissants en pays matures comme en pays émergents

Consommation par habitant en fonction de la richesse



Un fort potentiel de croissance pour les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Un renforcement du Groupe sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Objectifs 2015, en % C.A. du Groupe

- 25 % réalisé par des nouveaux produits
- 38 % réalisé dans des secteurs directement liés à l'Efficacité Energétique et à l'environnement
- 60 % réalisé par des solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat

Conclusion

1. La stratégie du Groupe en 2010-2015
2. Objectifs 2015 : une croissance forte, rentable et créatrice de valeur pour les actionnaires

Notre scénario pour les marchés du Groupe

Europe occidentale

- un redémarrage progressif de la construction neuve entre 2010 et 2015
- une croissance plus soutenue dans la rénovation : un parc vieillissant à adapter aux nouveaux besoins

Pays émergents : une croissance vigoureuse dans toutes les zones, avec une reprise de plus en plus forte en Europe de l'Est

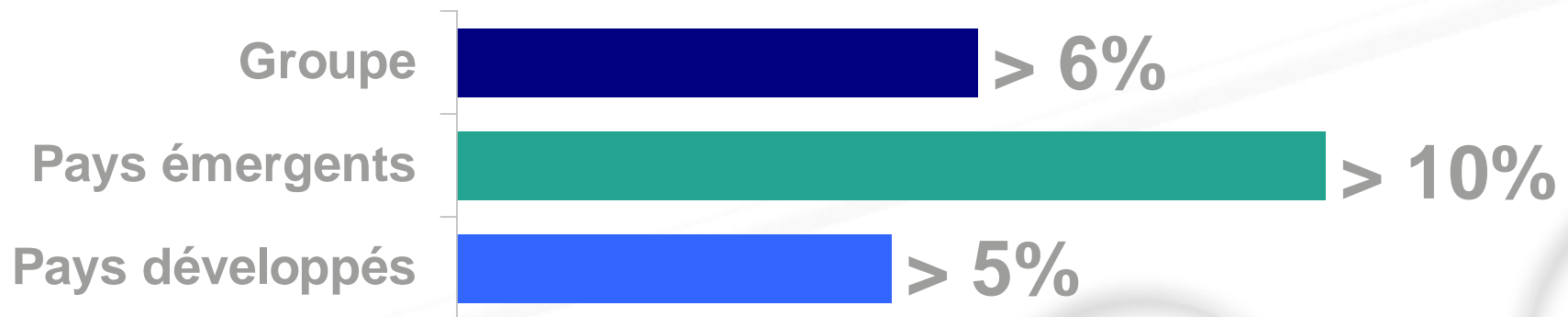
Etats-Unis

- stabilisation en 2010, à un point bas historique
- reprise de plus en plus forte à partir de fin 2011 jusqu'en 2015
- un retour en 2015 au niveau moyen de 1997-2007 pour la construction résidentielle

Une croissance interne forte ...

... tirée par :

- les pays émergents
- les produits et solutions à forte valeur ajoutée dans les pays matures (efficacité énergétique, solaire)



CROISSANCE INTERNE*

* hors Conditionnement

Les moteurs de cette croissance interne :

■ Une innovation proche des marchés



■ Une augmentation ciblée des investissements industriels

- 65 % des Capex de croissance 2011-2015 en pays émergents

Une croissance externe ciblée

- Les pays émergents
- Les produits et solutions à forte valeur ajoutée dans les pays matures (efficacité énergétique, solaire, ...)
- Des acquisitions de proximité et de consolidation dans la Distribution Bâtiment et les Produits pour la Construction

Pour le Groupe, entre 2011 et 2015, en moyenne* :

- une croissance externe de 3 à 4% par an
- une croissance totale du CA de 9 à 10% par an

* hors Conditionnement

Nos objectifs de rentabilité et de création de valeur

- Le renforcement de nos acquis en matière de prix
- La conservation d'au moins 50% des économies de coûts réalisées
 - Un effet de levier important dans tous nos métiers
- Une forte capacité d'adaptation à l'évolution des différents marchés du Groupe

Nos objectifs de rentabilité et de création de valeur

> *Un fort levier opérationnel*

Chiffre d'affaires

en Mds€

Résultat d'exploitation

en Mds€

TCAM 9%**
dont
interne 6%

55**

~39,7*

Condt

TCAM 17%**

5,5**

~2,95*

Condt

7,4%

**Marge
d'exploitation
dont :
DB ~ 6%
MI+PPC ~13%**

2010est

2015

2010est

2015

* source : consensus des analystes financiers au 29/10/2010

** hors Conditionnement

Nos objectifs de rentabilité et de création de valeur

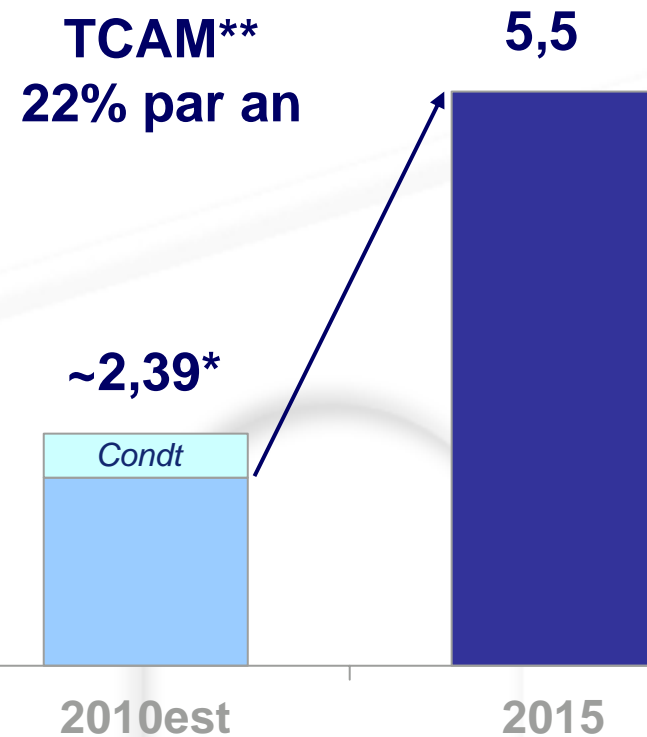
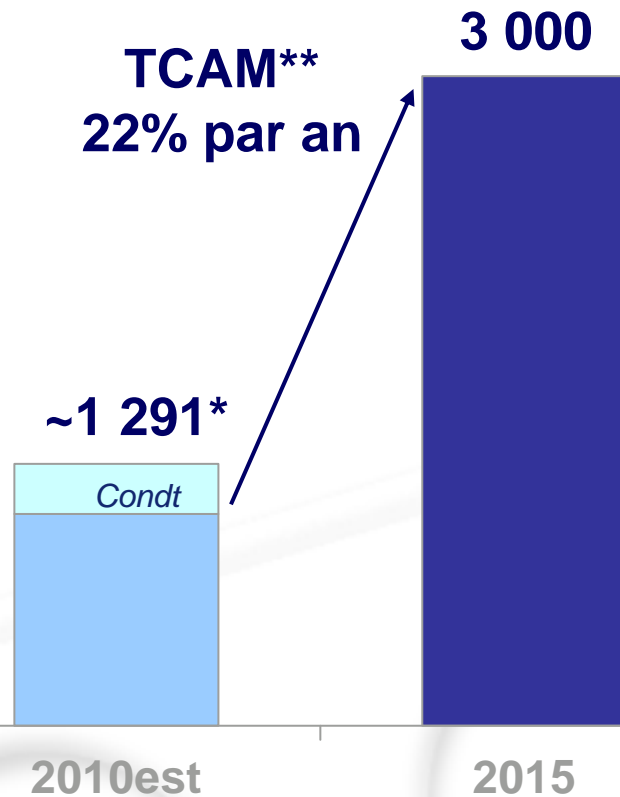
> *Un levier encore plus fort sur le Résultat Net*

Résultat Net 'courant'

en M€

BNPA 'courant'

en €

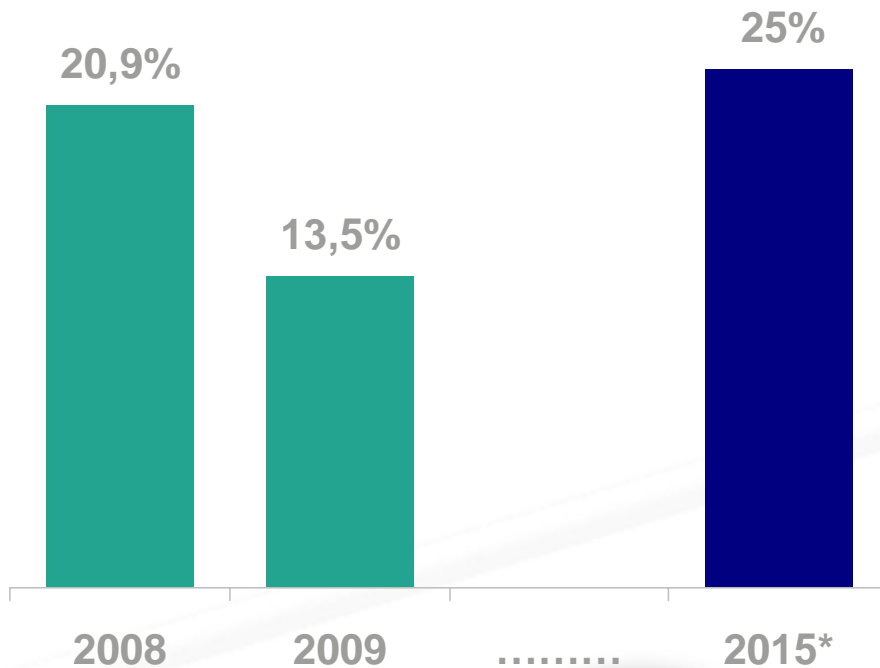


* source : consensus des analystes financiers au 29/10/2010

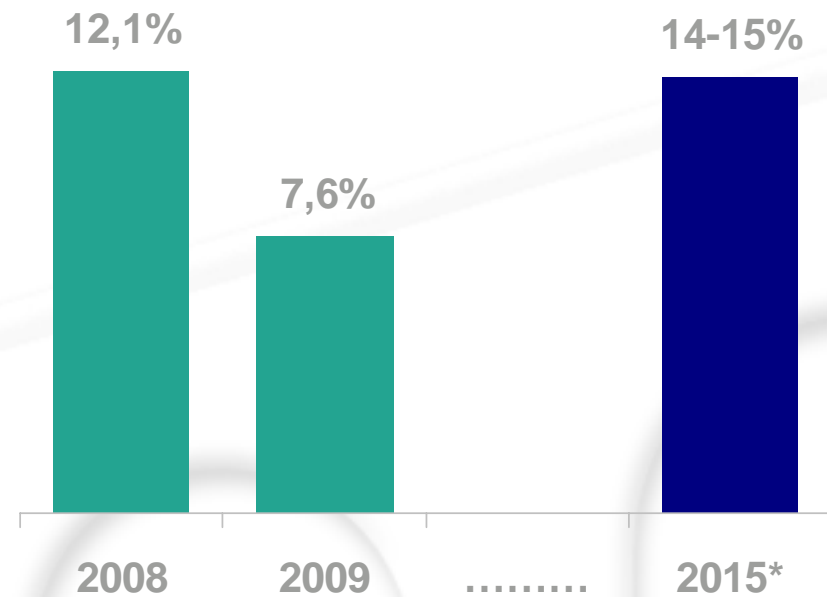
** hors Conditionnement

Nos objectifs de rentabilité et de création de valeur

> *Retour rapide à un ROI et un ROCE élevés*



ROI



ROCE**

* hors Conditionnement

** avant impôts

Une discipline financière rigoureuse

- La poursuite du renforcement de la structure financière
- Des critères financiers stricts en matière de retour sur capitaux engagés
- Une politique claire de retour à l'actionnaire

Poursuivre le renforcement de la structure financière

- Objectif en matière de notation :
Remontée progressive vers BBB+ (Baa1)
- Continuer à générer un niveau élevé d'autofinancement libre* :
> 1,5 Md€ par an en moyenne, malgré l'augmentation des investissements industriels sur la période

* hors variation de BFRE

Des critères financiers stricts en matière de retour sur capitaux engagés (1/2)

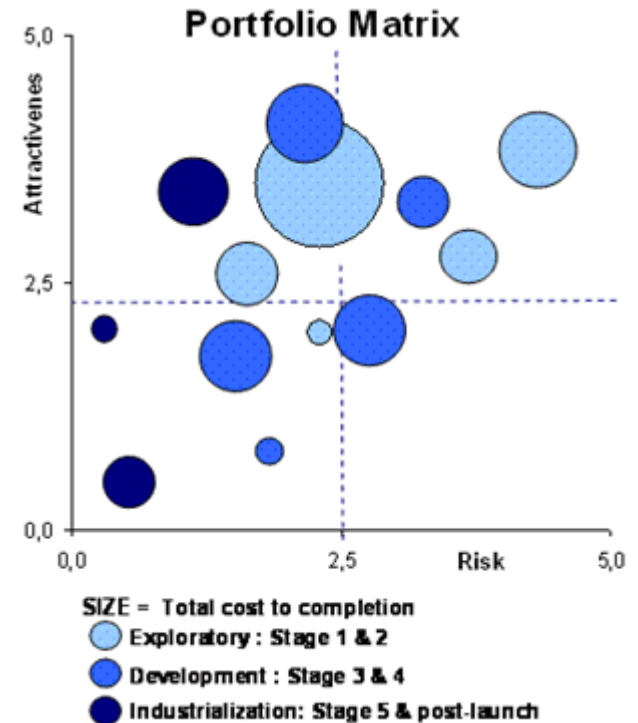
Pour les dépenses de R&D :

- Suivi financier strict et contraignant aux différents stades de développement des projets (SIRIUS)

En matière de BFRE : maintien à environ 30 jours (en fin d'année) à horizon 2015

Pour les investissements industriels :

- Capex < 5% du CA
- Capex en pays matures (hors solaire) < 3,5 % du CA en pays matures
- Création de valeur en année N+2
- TRI > 20%



Des critères financiers stricts en matière de retour sur capitaux engagés (2/2)

Pour les restructurations :

- un retour aux niveaux d'avant-crise
- un *pay back* de 1 an environ, en moyenne

Pour les acquisitions :

- création de valeur en année N+2
- priorité aux acquisitions de taille petite et moyenne
- priorité aux pays émergents, au solaire, à l'efficacité énergétique et à la consolidation de nos marchés

Une politique claire de retour à l'actionnaire

- Retour progressif à la politique de dividende d'avant-crise :
 - stabilité ou augmentation du dividende d'une année sur l'autre
 - paiement en espèces (uniquement)
 - taux de distribution normalisé de 35 à 40% du résultat net courant
- Stabilisation progressive du nombre d'actions à un niveau proche de celui d'aujourd'hui

Conclusion générale

- Une stratégie Habitat claire, offrant un fort potentiel de croissance rentable à la fois dans les pays émergents et dans les pays matures, grâce à un positionnement de *leader* sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'Habitat
- Une vigilance permanente sur l'exécution (prix de vente, génération de cash, critères stricts d'acquisition, suivi des investissements industriels et financiers)
- Un des bilans les plus solides du secteur, permettant de saisir les opportunités de développement
- Des perspectives de forte croissance des résultats, grâce notamment à la baisse importante de la base de coûts



Une des valeurs les plus solides et les plus prometteuses du secteur

Saint-Gobain en 2015 (objectifs)

Chiffre d'affaires	55 Mds€
Résultat d'exploitation	5,5 Mds€ 10% du C.A.
Résultat Net courant	3 Mds€
ROI	25%
ROCE (avant impôts)	14-15%



Une des valeurs les plus solides et les plus prometteuses du secteur

Conclusion

Pierre-André de Chalendar
15 novembre 2010

