

Synthèse du plan stratégique « Grow & Impact » de Saint-Gobain

Plan destiné à accélérer la croissance rentable du Groupe sur la période 2021-2025

1. Contexte & vision
2. Objectifs partagés
3. Plans d'actions identifiés

Document réalisé à partir d'informations publiques (octobre 2021) et de manière indépendante

1. Contexte & vision

Saint-Gobain se positionne comme un acteur clé de la construction durable

Enjeux

- Plus de 70% du PIB mondial est engagé à des objectifs de neutralité carbone
- 1 000+ milliards d'euros d'aides gouvernementales dédiées à la rénovation et à la construction post-COVID
- Plus de 80% des investisseurs ont des politiques ESG (Environnement, Social, Gouvernance)
- 40% du total des émissions de CO2 est lié à la construction
- La consommation des ressources a été multipliée par 3 au cours des 50 dernières années
- Dans les 30 prochaines années, la population urbaine des pays émergents dépassera les 2 milliards de personnes

L'entreprise

- Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions au service des marchés de la construction, de la mobilité, de la santé et autres applications industrielles
- Plus de 167 000 collaborateurs présents dans 70 pays
- Plusieurs marques : ISOVER, Placo®, POINT.P, CEDEO ...

en milliards €	2019	(% CA)	2020	(% CA)
Chiffre d'affaires	42,6	(100,0%)	38,1	(100,0%)
Résultat d'exploitation	3,4	(8,0%)	2,9	(7,5%)
Résultat net courant	1,9	(4,5%)	1,5	(3,9%)

Vision

Saint-Gobain vise à devenir le leader mondial de la construction durable en innovant et en menant les changements structurels du marché grâce à une stratégie axée sur la construction légère et durable, soutenue par une nouvelle gouvernance et une culture d'entreprise multinationale

2. Objectifs partagés

Une croissance rentable, notamment via les marchés en développement, et des critères durables

Activité

+3% à +5% de croissance interne du chiffre d'affaires
(Moyenne annuelle ciblée entre 2021 et 2025)

- Amérique : +4% à +6%
- Asie-Pacifique : +8% à +10%
- Europe : +3% à +4%
- Solutions de haute performance : +4% à +5%

Finance

Fonds de roulement d'exploitation <25 jours de chiffre d'affaires

Taux de conversion de free-cash-flow supérieur à 50%

ROCE compris entre 12% et 15%

Ratio dette nette/EBITDA compris entre 1,5x et 2x

Investissements de 3,5% à 4,5% du chiffre d'affaires :

- 1% à 2% pour la croissance
- ~2,5% pour la maintenance

Taux de distribution du dividende entre 30% et 50% du résultat net courant

Programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros (ou équivalent) sur la période 2021-2025

Rentabilité

9% à 11% de marge d'exploitation
(Moyenne annuelle ciblée entre 2021 et 2025)

- Amérique : 13% à 15%
- Asie-Pacifique : 13% à 15%
- Europe : 7% à 9%
- Solutions de haute performance : 13% à 14%

Réduction des coûts non opérationnels : ~250m€

Environnement, Social & Gouvernance

D'ici 2025 :

- 75% de solutions durables
- 30% de femmes dans les COMEX des BU et les COMEX régionaux
- Amélioration continue de l'indice TEC (enquête d'opinion annuelle interne)

D'ici 2030 :

- Indicateur composite de « sustainability » = 100 (vs base 50 en 2017) avec notamment :
 - Réduction de 33% des émissions de CO2 (scopes 1 et 2)
 - Réduction de 80% des déchets non valorisés

3. Plans d'actions identifiés (1/2)

Développement géographique et des gammes de produits, performance opérationnelle et financière ...

Développement de marchés

- Amérique (Nord : construction légère, gammes de produits élargies ; Latine : développer les marques et les géographies)
- Asie-Pacifique (développer les marques, gammes de produits adaptés au climat local, B2B2C, digital, cibler des pays spécifiques)
- Europe (marché de la rénovation, développer de nouvelles gammes de produits et méthodes de construction)
- Solutions de haute performance (être leader sur les marchés de la construction durable, de la mobilité et de l'industrie ; création de valeur avec l'acquisition de Chryso -chimie de construction- ; innovation)

Excellence opérationnelle

- Priorité aux investissements de croissance (marchés porteurs) & ralentissement de ceux dédiés à la maintenance (grâce à l'allongement de la durée de vie des équipements, la maintenance prédictive, l'optimisation)
- Être les pionniers de la prochaine génération d'usines à bilan carbone neutre
- Organisation simplifiée (« one boss principle ») et nouvelles règles de rémunération (liées à la performance locale)
- Réalisation d'économies dans la fabrication et la chaîne d'approvisionnement (notamment avec l'industrie 4.0 et l'analyse de données)

Performance financière

- Réduction des coûts non opérationnels (de restructuration, litiges, programmes de prévention et formations à la conformité)
- Optimiser le fonds de roulement d'exploitation (grâce au digital, rotation & niveaux des stocks, gestion des créances impayées et adaptations locales des conditions de paiement)
- Rotation du portefeuille : 5 milliards € (nets des produits de cessions) pour des acquisitions potentielles de taille moyenne avec comme critère ROCE > WACC la 3^{ème} année

3. Plans d'actions identifiés (2/2)

... Associés à une démarche durable, digitale et innovante

Environnement, Social & Gouvernance

- Permettre une maison décarbonée (performance des produits pour les clients ; performance de l'activité pour Saint-Gobain)
- Promouvoir la circularité dans la construction et l'industrie (recyclage, réduction d'utilisation de matières premières)
- Être précurseur dans les normes les plus élevées (santé & sécurité pour les clients et en interne)
- Promouvoir un environnement de travail ouvert et engageant (engagement des salariés & diversité) et l'éthique des affaires
- Intégration transverse de l'ESG (process de management, rémunérations, comités dédiés, roadmaps locales, écosystème)

Accélération digitale

- Mise en place d'un « integrated digital powerhouse »
- Digitalisation des interactions avec les clients, utilisation des données pour booster l'activité, modélisation digitale (effets visuels, informations du bâtiment), objets connectés
- Nouvelles offres de services digitaux (recherche de formations ou d'emplois, quantification de matériel, achat de produits)

Innovation orientée solution

- Compréhension des besoins et du parcours clients (design, production, utilisation, déconstruction et réutilisation)
- Réimaginer le design, la manière de construire, les cycles de vie des produits et proposer la meilleure expérience utilisateur
- Une organisation adaptée (centrée sur le client, un time-to-market accéléré, des synergies)

Sources

Retrouvez le détail des informations

Présentation de la réunion investisseurs du 6 octobre 2021

https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/CMD_06oct2021-a.pdf

Grow & Impact: Our six priorities for action / Nos six priorités d'action (version du 10 octobre 2022)

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLPs1Uqpfv12RTijOWpl51-K8l0YO5WCsb>

Communiqué de presse – Journée investisseurs Saint-Gobain et nouveau plan stratégique « Grow & impact » (6 octobre 2021)

https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/20211006_Investor%20Day%20CP_VF.pdf

Communiqué de presse – Résultats 2020 et évolution de la gouvernance (25 février 2021)

https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/cp_resultats_2020_vf_t_0.pdf

Contact : David VAUTIER – Associé – david.vautier@do-er.fr – +33 6 51 71 68 78