



DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier annuel

SOMMAIRE

Message du Président 2

1	Saint-Gobain aujourd'hui	5
	1. Saint-Gobain en chiffres	6
	2. L'ADN de Saint-Gobain : histoire, valeurs et raison d'être	11
	3. Les temps forts de l'année 2020	16
	4. Les activités du Groupe	21
	5. Organisation et gouvernance	27

2	Stratégie	31
	1. L'environnement du Groupe	32
	2. La vision	42
	3. La mission	48
	4. Les leviers de la performance	52

3	Un Groupe performant et responsable	63	DPEF
	1. Une démarche responsable intégrant les parties prenantes	64	
	2. L'excellence opérationnelle	74	
	3. L'excellence dans la gestion des ressources humaines	83	
	4. La contribution aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux	92	

4	Résultats 2020 et perspectives 2021	109	RFA
	1. Résultats financiers	111	
	2. Résultats extra-financiers	122	

5	Gouvernement d'entreprise	135
	1. Composition et fonctionnement des organes de direction	136
	2. Rémunération des organes d'administration et de direction	165
	3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	212
	4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)	213
	5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	214

6	Risques et contrôle	219	RFA
	1. Facteurs de risques	220	
	2. Contrôle Interne	229	

7	Capital et actionariat	245	RFA
	1. Capital	246	
	2. Actionariat	251	
	3. Informations boursières/Marché des titres	254	
	4. Politique de communication financière et calendrier financier	259	
	5. Dividendes	260	

8	Informations financières et comptables	263	RFA
	1. Comptes consolidés 2020	264	
	2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	328	
	3. Comptes annuels 2020 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	333	
	4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	361	
	5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	365	
	6. Tableau des 5 derniers exercices	367	

9	Informations complémentaires et tables de concordance	369
	1. Informations complémentaires	370
	2. Informations RSE	381
	3. Tables de concordance	388
	4. Glossaire	395

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

La Déclaration de Performance Extra-Financière est identifiée à l'aide du pictogramme **DPEF**

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le Rapport financier annuel



www.saint-gobain.com

AUTORITE
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 18 mars 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n° 2017/1129.



« Saint-Gobain a aujourd'hui et aura dans les prochaines années un profil de croissance durable et rentable plus fort qu'avant-crise. »

2020 restera unique à bien des égards dans l'histoire du Groupe. Après un début d'année très dynamique, la pandémie de Covid-19 a fortement touché une grande partie de nos activités au deuxième trimestre. Puis, en dépit de la poursuite de la crise sanitaire, nous avons enregistré un excellent deuxième semestre marqué par une forte accélération de nos ventes, et des résultats record qui doivent beaucoup à la mobilisation exemplaire des équipes de Saint-Gobain, dont je veux ici saluer le talent et l'engagement.

Ces résultats s'expliquent aussi par une reprise des marchés de la construction amplifiée par une très belle performance commerciale, par la poursuite de nos programmes d'économies, menés avec rigueur et discipline, et bien sûr par la réussite de notre plan *Transform & Grow*, qui a délivré les résultats attendus avec un an d'avance. Notre nouvelle organisation par pays, au plus près de nos marchés et de nos clients, a démontré sa pertinence : elle génère à la fois des gains d'efficacité et de fortes synergies commerciales. Elle a été précieuse pendant la crise en nous donnant toute l'agilité nécessaire. Par ailleurs, la rotation de notre portefeuille s'est poursuivie, avec 12 petites acquisitions et celle, plus substantielle, de Continental Building Products, acteur de référence du secteur de la plaque de plâtre en Amérique du Nord, dont l'intégration se déroule parfaitement et qui va bénéficier du dynamisme de la construction aux États-Unis. Dans le même temps, de nouvelles cessions ont été engagées, portant le montant cédé ou en cours de cession à 4,6 milliards d'euros de chiffres d'affaires depuis le lancement du plan.

Message de
Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

J'en suis convaincu : Saint-Gobain a aujourd'hui et aura dans les prochaines années un profil de croissance durable et rentable plus fort qu'avant-crise. C'est le fait d'une transformation réussie, et désormais achevée. Mais c'est aussi parce que le contexte exceptionnel de 2020 a validé les grandes orientations prises par le Groupe depuis plusieurs années. Le fort rebond de nos résultats souligne la justesse de notre positionnement et de notre stratégie, fondée sur deux piliers : performance et développement durable.

Ainsi, Saint-Gobain est idéalement positionné pour répondre aux attentes de ses parties prenantes dans un monde qui, je le crois, est marqué par trois grandes tendances : le poids accru de l'échelon local et régional, le rôle croissant du digital, et les attentes renforcées en matière de développement durable.

Saint-Gobain est désormais un groupe résolument multi-local. À la faveur de la crise sanitaire, la digitalisation de nos métiers – dans la distribution comme dans l'industrie –, de nos modes de travail et de nos chaînes de valeur s'est accélérée ; la data est au cœur de nos activités et de nos opérations. Et la pandémie a joué comme un accélérateur de tendances préexistantes. Notre habitat, avec sa qualité et ses performances, mais aussi son impact sur notre santé et sur la planète, a gagné en importance aux yeux de tous. Ce lien très fort entre performance des bâtiments, bien-être et santé des occupants et impact sur l'environnement, n'a jamais été aussi net qu'aujourd'hui. La rénovation énergétique des bâtiments a été érigée en priorité par les plans de relance en Europe et aux États-Unis. C'est aujourd'hui une des actions les plus utiles dans le monde pour à la fois créer des emplois locaux, améliorer le pouvoir d'achat et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Pour Saint-Gobain, dont c'est le premier et le plus grand marché, c'est une magnifique opportunité pour les années qui viennent.

2020 a vu la concrétisation de deux projets emblématiques de nos actions en faveur d'un monde plus durable : la formulation collective de notre raison d'être – *Making the World a Better Home* –, qui illustre notre ambition d'améliorer la vie de tous en faisant de la planète un espace de vie plus juste, plus harmonieux et plus durable ; et l'élaboration de notre feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050. Cette feuille de route intègre des objectifs intermédiaires de réduction de nos émissions de CO₂ à horizon 2030 et se décline en plans d'actions ambitieux par pays et au niveau du Groupe.

Au-delà de la seule feuille de route, cette démarche traduit une accélération de notre ambition de décarbonation qui, loin de se limiter à la neutralisation de notre propre impact, vise aussi et plus fondamentalement à fournir des solutions qui accompagnent l'ensemble de notre chaîne de valeur vers une économie bas-carbone : réduction de l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie, mais aussi solutions innovantes sur mesure pour nos clients sur les marchés de l'industrie, de la mobilité ou de l'énergie.

Notre vision – être le leader de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne par des solutions de performance – s'inscrit pleinement dans notre raison d'être et résonne avec les attentes de nos parties prenantes en faveur d'opérations plus sobres en énergie et en ressources, de solutions participant au bien-être et à la santé des femmes et des hommes, de développement économique inclusif.

2020 a été une année riche en progrès et en apprentissages collectifs, qui a marqué un approfondissement de notre stratégie de croissance durable. Saint-Gobain continue à être salué et reconnu : pour sa culture d'innovation – nous figurons pour la 10^e année consécutive parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde, d'après le classement *Top 100 Global Innovators* de Clarivate, et sommes la seule entreprise française à y avoir figuré chaque année depuis sa création – mais aussi pour sa politique de ressources humaines et l'attention que nous portons au bien-être et au développement de nos collaborateurs, avec le label *Top Employer Global* que nous avons obtenu pour la sixième année consécutive. L'enquête annuelle mondiale que nous menons auprès de nos collaborateurs a montré, avec un taux de participation en hausse par rapport à 2019 à 78 %, un indice d'engagement très haut, à 82. Et plus que jamais en 2020, les équipes de Saint-Gobain ont démontré toute leur solidarité et un fort sens du collectif pour s'entraider durant les périodes difficiles, soutenir les soignants et les populations vulnérables dans le contexte de la crise sanitaire, et s'engager en faveur des communautés locales.

Je sais pouvoir compter sur nos 167 000 collaborateurs pour continuer à faire vivre les valeurs de Saint-Gobain et mener le Groupe vers les succès auxquels il est promis.

Le Groupe est prêt à écrire le prochain chapitre de son développement et de sa croissance et a les moyens de ses ambitions. Considérant ainsi que le moment était opportun, j'ai proposé au Conseil d'administration de nommer Benoit Bazin Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2021. Je continuerai, quant à moi, à exercer la Présidence de notre Conseil à partir de cette date. Je suis très heureux de passer prochainement le relais exécutif à Benoit Bazin ; il connaît parfaitement le Groupe, en France et à l'international, a démontré son leadership dans les différentes fonctions stratégiques et opérationnelles qu'il y a exercées. Il incarne les valeurs chères à Saint-Gobain et l'avenir du Groupe, et il saura accompagner son évolution vers des solutions complètes et des offres toujours plus intégrées et différenciantes, en optimisant les synergies, en stimulant et en encourageant l'innovation, et en inspirant nos équipes pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. Plus que jamais, muni de sa nouvelle raison d'être, et alors que son positionnement et sa stratégie, validés par l'évolution du monde, vont lui permettre de tirer le meilleur profit de la forte reprise qui s'annonce, Saint-Gobain peut envisager son avenir avec une grande confiance.

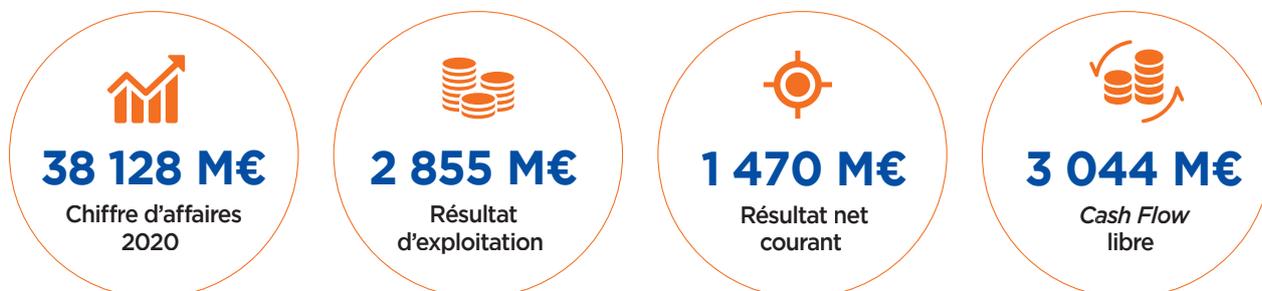


Saint-Gobain aujourd'hui

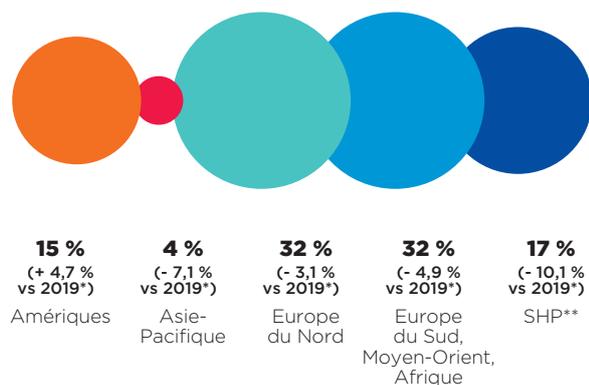
1. Saint-Gobain en chiffres	6
1.1 Chiffres clés	6
1.2 Marchés	7
1.3 Présence mondiale	7
1.4 Performance financière	8
1.5 Performance extra-financière	9
2. L'ADN de Saint-Gobain : histoire, valeurs et raison d'être	11
2.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe	11
2.2 Une raison d'être, clef de voûte de l'identité du Groupe	12
2.3 Des valeurs : les principes de comportement et d'action de Saint-Gobain	13
2.4 Le modèle de création de valeur	14
3. Les temps forts de l'année 2020	16
3.1 Chronologie des faits marquants	16
3.2 Retour sur un contexte exceptionnel	18
3.3 <i>Transform & Grow</i> : bilan d'une transformation profonde	19
4. Les activités du Groupe	21
4.1 Des métiers à destination de clients régionaux	21
4.2 Des métiers au service de clients mondiaux	25
5. Organisation et gouvernance	27
5.1 L'organisation mondiale du Groupe	27
5.2 La gouvernance	28

1. Saint-Gobain en chiffres

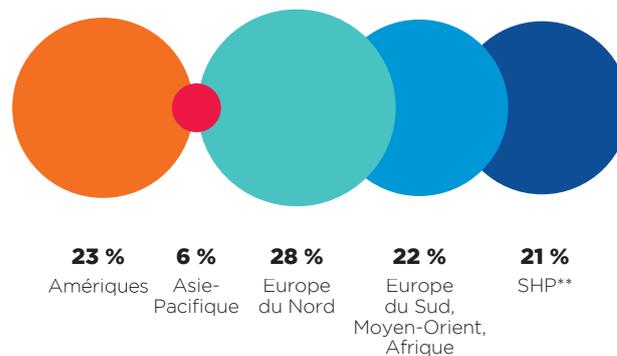
1.1 Chiffres clés



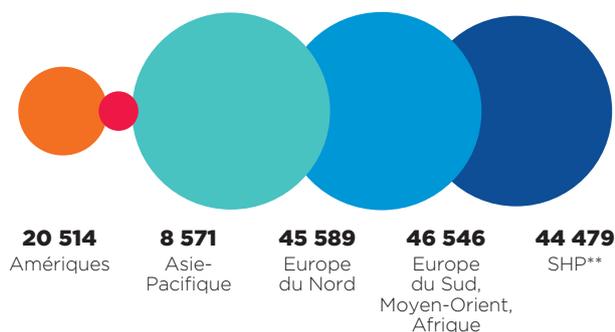
Répartition du chiffre d'affaires



Répartition du résultat d'exploitation



Répartition des effectifs



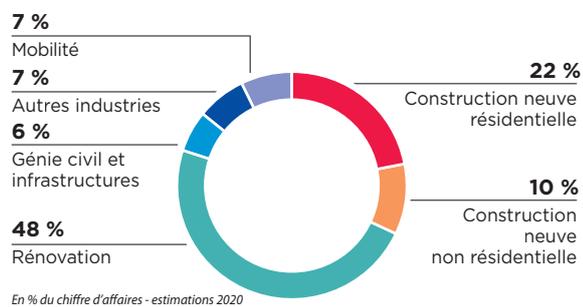
(Holding : **1 853**)

* À données comparables.

** Solutions de Haute Performance.

1.2 Marchés

Répartition du chiffre d'affaires par marché



1.3 Présence mondiale



Présence industrielle dans **70** pays

Afrique du Sud	Chili	Grèce	Maroc	Serbie
Albanie	Chine	Hongrie	Mexique	Singapour
Algérie	Colombie	Inde	Norvège	Slovaquie
Allemagne	Corée du Sud	Indonésie	Nouvelle-Zélande	Slovénie
Angola	Danemark	Irlande	Oman	Suède
Arabie saoudite	Égypte	Italie	Pays-Bas	Suisse
Argentine	Émirats arabes unis	Japon	Pérou	Tanzanie
Australie	Espagne	Jordanie	Pologne	Tchéquie
Autriche	Estonie	Kazakhstan	Portugal	Thaïlande
Belgique	États-Unis	Koweït	Qatar	Turquie
Bhoutan	Éthiopie	Lettonie	Roumanie	Venezuela
Botswana	Finlande	Liban	Royaume-Uni	Vietnam
Brésil	France	Lituanie	Russie	Zimbabwe
Bulgarie	Ghana	Luxembourg		
Canada		Malaisie		

1.4 Performance financière

1.4.1 Résultats financiers



2,74 €

Bénéfice net courant
par action



7 181 M€

Endettement net



17 892 M€

Capitaux propres -
part du Groupe



1 236 M€

Investissements industriels

1.4.2 Actionnariat

0,4 %

Autodétention

7,6 %

Individuels

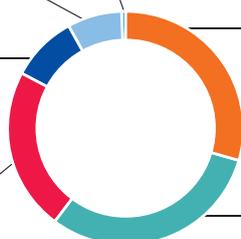
9,1 %

Plan d'épargne
du Groupe
(salariés)

22,6 %

Institutionnels
France

au 31/12/2020



29,5 %

Institutionnels :
Europe

30,8 %

Institutionnels :
Amérique - Asie

1.5 Performance extra-financière

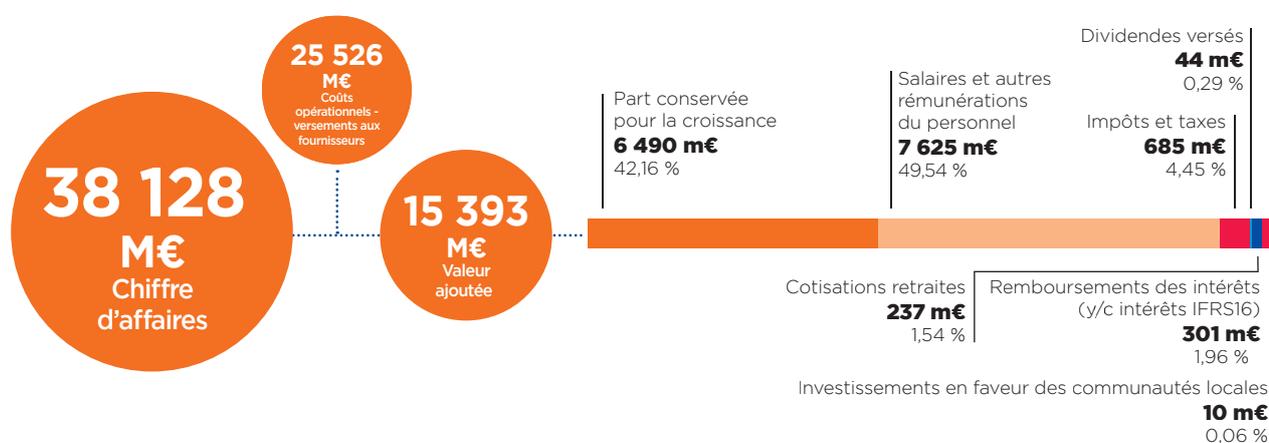
Saint-Gobain répond à de nombreuses évaluations sur sa performance extra-financière. Les évaluations participent au processus d'amélioration continue de la performance extra-financière du Groupe, en lien avec les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels Saint-Gobain contribue.

Depuis 2019, le Groupe s'est concentré sur les agences de notation reconnues par ses parties prenantes, en particulier ses collaborateurs, ses investisseurs, ses clients et les organisations non gouvernementales impliquées. Saint-Gobain privilégie les agences de notation ouvertes au dialogue, portant des méthodologies transparentes et

axées sur des enjeux pertinents pour le Groupe. Il est à noter que Saint-Gobain ne participe pas en particulier à l'évaluation menée par RobecoSAM pour l'indice *Dow Jones Sustainability Index*.

Saint-Gobain est référencé par les indices *MSCI World ESG Leaders*, *STOXX® Global ESG Leaders*, *ESI Excellence Global d'Ethibel*, *ESI Excellence Europe d'Ethibel*, *FTSE4Good* et *Dow Jones Sustainability Index Europe*.

1.5.1 Répartition du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée par partie prenante



1.5.2 Indicateurs et faits marquants RSE



Saint-Gobain a pris l'engagement d'être **neutre en carbone d'ici à 2050**.
- 12,2 % : réduction des émissions de CO₂ entre 2010 et 2020 (objectif 2025 : -20 %)



100 %

Des achats de négoce couverts par la signature d'une **charte fournisseurs**, 90,6% pour les achats hors négoce



Saint-Gobain figure pour la troisième année consécutive au **Bloomberg Gender Equality Index**



Les actions de Saint-Gobain en faveur de l'**économie circulaire** ont permis d'éviter le prélèvement de **10 100 574 tonnes** de matières premières naturelles vierges (sable, gypse)



1,8

Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents)



Programme de protection sociale CARE by Saint-Gobain : pour le pilier « parentalité », le congé maternité/adoption va de 14 à 16 semaines (selon les entités) rémunérées à 100 % et le congé paternité/partenaire de 3 à 5 jours rémunérés à 100 %.

L'approche RSE de Saint-Gobain est présentée dans le chapitre 2, section 2.2.1.

1.5.3 Digital



+ 15,7 %

d'abonnés
sur les comptes
réseaux sociaux
du Groupe
entre 2019
et 2020



Une
**communauté
digitale**
riche de plus de
1 700 experts

1.5.4 Innovation



+ de 400

brevets
déposés en 2020



3 600

chercheurs



2 100

personnes
dans la filière
Marketing



Saint-Gobain,
**Top Global
Innovator**
pour la 10^e fois
consécutive ⁽¹⁾

1.5.5 Gouvernance

14

Administrateurs
dont :



45 %

Femmes



82 %

Administrateurs
indépendants,
Présidents des Comités
tous indépendants



99 %

Taux de présence

1

Administrateur
référent

2

Administrateurs
salariés

+

1

Administrateur représentant
les salariés actionnaires

(1) Clarivate Analytics : Top 100 Global Innovators 2021 - <https://clarivate.com/top-100-innovators/>

2. L'ADN de Saint-Gobain : histoire, valeurs et raison d'être

2.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe

- Saint-Gobain a été créé en 1665 sous le nom de Manufacture royale des glaces, afin de mettre fin à la suprématie de Venise dans la fabrication de miroirs ;
- dès le XIX^e siècle, Saint-Gobain diversifie ses activités dans des secteurs tels que la chimie, les produits verriers ou l'automobile, et s'internationalise ;
- en 1970, Saint-Gobain se désengage de ses activités chimiques et fusionne avec la société Pont-à-Mousson, qui fabrique des canalisations en fonte ;
- en 1990, *via* l'acquisition de Norton, Saint-Gobain double sa présence aux États-Unis, ce qui ouvre de nouveaux marchés et permet au Groupe de développer son savoir-faire dans les métiers des abrasifs, des plastiques et des céramiques ;
- en 1996, l'intégration de Poliet sert de base au développement des métiers de la distribution. Le Groupe poursuit ensuite ses acquisitions dans le monde du négoce des matériaux de construction ;
- en 2005, l'acquisition de British Plaster Board, leader mondial de la plaque de plâtre, est la plus importante réalisée par Saint-Gobain. Associée à la laine de verre d'ISOVER, elle fait de Saint-Gobain le n°1 mondial de l'aménagement intérieur ;
- Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'habitat durable tout en continuant de servir de nombreux marchés industriels. Fort de ses nombreuses implantations, le Groupe se développe dans les pays émergents ;
- fin 2020, Saint-Gobain, présent dans 70 pays, a mené à bien son ambitieux plan de transformation lancé fin 2018, *Transform & Grow*, destiné à renforcer sa compétitivité et à libérer pleinement son potentiel de croissance.

2.2 Une raison d'être, clef de voûte de l'identité du Groupe

En 2020, Saint-Gobain a formulé sa raison d'être, *Making the world a better home*. C'est le résultat d'un processus mené avec ses parties prenantes : près de 15 000 contributions internes, plus de 600 ateliers à travers le monde et les contributions de parties prenantes externes telles que des investisseurs, des associations, des partenaires ou encore des leaders d'opinion.

Avec cette raison d'être, Saint-Gobain assume son ambition, celle d'améliorer la vie de tous en faisant de la

planète un espace de vie plus juste, plus harmonieux et plus durable.

À travers son modèle économique en général et avec ses solutions en particulier, Saint-Gobain a un impact tangible sur la vie de chaque individu et sur son environnement, sa façon de travailler, de se soigner, de se déplacer. La raison d'être du Groupe est ainsi le lien qui unit l'infiniment petit du lieu de vie de chacun et l'infiniment grand de notre maison commune : la planète.

MAKING THE WORLD A BETTER HOME

Notre raison d'être fixe le cap de notre avenir commun. Avec et pour nos clients, nous concevons, produisons et distribuons des matériaux et des solutions qui ont un impact positif sur la vie de chacune et de chacun, et apportent bien-être, qualité de vie et performance, tout en prenant soin de la planète.

Notre raison d'être nous ressemble. Nos 350 ans d'histoire, la force de notre collectif et notre leadership nous donnent la responsabilité et le pouvoir de poursuivre notre développement, en relevant les grands défis de l'humanité que sont le changement climatique, la protection des ressources et l'inclusion.

Nous sommes une entreprise à la fois internationale et multilocale, pleinement intégrée aux territoires dans lesquels nous sommes implantés pour soutenir leur dynamique, et participer à la création d'un monde plus juste et plus durable, plus ouvert et plus engageant.

Notre raison d'être est un appel à agir. Notre démarche est clairement orientée vers l'avenir. Avec nos clients, nos partenaires et l'ensemble de nos parties prenantes, elle inspire notre action pour libérer les aspirations individuelles et collectives, et permettre à tous et à chacun de mieux habiter le monde. Elle nous invite à innover de manière ouverte, dans l'ambition sans cesse renouvelée d'unir toujours mieux l'humanité et la nature pour le bien commun.

Notre raison d'être s'appuie sur des valeurs qui nous guident. Notre mission est menée dans le respect de nos principes de comportement et d'action et des valeurs humanistes qui irriguent notre culture d'entreprise. Écoute, dialogue, bienveillance, solidarité, confiance et respect des différences sont au cœur de notre engagement.

C'est l'ambition profonde de notre raison d'être : agir chaque jour pour faire du monde une maison commune plus belle et plus durable.

2.3 Des valeurs : les principes de comportement et d'action de Saint-Gobain

Sur la base de cette raison d'être, Saint-Gobain fonde son développement sur des valeurs fortes matérialisées par neuf principes de comportement et d'action, qui constituent un véritable code éthique. Formalisés en 2003, traduits en 33 langues, diffusés auprès de l'ensemble des collaborateurs, ces principes constituent une référence éthique applicable dans l'action. Ils sont une condition d'appartenance au Groupe.

5

PRINCIPES DE COMPORTEMENT

- **L'engagement professionnel**
- **Le respect des personnes**
- **L'intégrité**
- **La loyauté**
- **La solidarité**

Ces principes de comportement sont les valeurs fondamentales unissant les dirigeants et les collaborateurs.

4

PRINCIPES D'ACTION

- **Le respect de la légalité**
- **Le respect de l'environnement**
- **Le respect de la santé et de la sécurité au travail**
- **Le respect des droits des collaborateurs**

Ces principes d'action régissent les actions de tous les dirigeants et de tous les collaborateurs, dans l'exercice de leur fonction.

Les principes de comportement et d'action font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption. Saint-Gobain adhère au Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003. Cet engagement témoigne de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) du Groupe, qui communique régulièrement ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte mondial.

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe se traduit par des politiques et des engagements appliqués par toutes ses entités dans tous les pays où elles opèrent.

Au premier rang de ces engagements, les « politiques de référence ». Elles découlent directement des principes de

comportement et d'action et définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs de Saint-Gobain, aux sous-traitants dans le cadre de leurs interventions pour le Groupe et aux fournisseurs dans le cadre de la politique d'achats responsables (voir chapitre 3, section 1.5).

Cette volonté d'établir les principes de comportement et d'action comme un signe d'appartenance est illustrée par l'objectif fixé par le Conseil d'administration du Groupe de former l'intégralité des cadres à ce sujet au cours de leur première année de présence. De plus, les principes de comportement et d'action sont inclus dans les livrets d'accueil de tous les collaborateurs du Groupe et dans la majorité des contrats de travail (voir chapitre 3, section 1.2.1).

2.4 Le modèle de création de valeur

Dans un monde en mouvement et face aux défis du changement climatique, de l'urbanisation et de la digitalisation, la nouvelle organisation du Groupe, plus simple et plus agile, s'appuie sur des ressources internes et externes pour accélérer la transformation, avec l'objectif de contribuer à une création de valeur partagée avec ses parties prenantes.

LES DÉFIS DU GROUPE :

Un monde **plus local**

À PARTIR DES RESSOURCES DU GROUPE ...

SAINT-GOBAIN CRÉE DE LA VALEUR...

UN ENGAGEMENT FORT DES COLLABORATEURS

- 167 552 collaborateurs dans 70 pays
- Plus de 110 nationalités
- 25,3 % de femmes cadres
- 78 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête de satisfaction de Saint-Gobain

UNE PRÉSENCE GLOBALE ET UNE PROXIMITÉ LOCALE

- Plus de 800 sites industriels et plus de 3 500 points de vente
- Complémentarité des portefeuilles de produits et de services

UNE MARQUE SAINT-GOBAIN FORTE ET DES MARQUES MÉTIERS EXPERTES

- Expertise et portefeuille de marques dans les métiers de la construction
- Expertise et portefeuille de marques dans les métiers de l'industrie

DES COMPÉTENCES CLÉS POUR SE TRANSFORMER

- R&D : 8 centres de recherche
- Innovation : 3 600 chercheurs et 2 100 personnes dans la filière marketing
- Digital : 1 700 tech-experts

UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE

- Chiffre d'affaires : 38 128 M€
- Résultat d'exploitation : 2 855 M€
- Résultat net courant : 1 470 M€

DE L'ÉNERGIE ET DES MATIÈRES PREMIÈRES

- Matières recyclées intégrées aux produits en remplacement des ressources naturelles (sable, gypse)
- Consommation d'énergie (dont renouvelable)

RAISON D'ÊTRE

« **MAKING THE WORLD
A BETTER HOME** »

Elle inspire l'action du Groupe, avec l'ensemble de ses parties prenantes, pour libérer les aspirations individuelles et collectives et permettre à tous et à chacun de mieux habiter le monde.

La RSE comme source de création de valeur partagée avec les parties prenantes

L'alliance d'une expertise locale et d'une empreinte mondiale

UNE ORGANISATION SIMPLE ET PROCHE DES CLIENTS DU GROUPE

CLIENTS LOCAUX

- Europe du Nord
- Amériques
- Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique
- Asie-Pacifique

CLIENTS MONDIAUX

- Mobilité
- Industrie
- Industrie de la Construction
- Science de la Vie

LA VALEUR AJOUTÉE
Des solutions durables conciliant

Un monde qui exige **un développement plus durable**

Un monde **plus digital**

VALEURS

DES VALEURS PARTAGÉES AUTOUR DU CODE ÉTHIQUE DE SAINT-GOBAIN À TRAVERS 9 PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION

MISSION

CONCEVOIR, PRODUIRE ET DISTRIBUER DES MATÉRIAUX ET DES SOLUTIONS PENSÉS POUR LE BIEN-ÊTRE DE CHACUN ET L'AVENIR DE TOUS

VISION

ÊTRE LE LEADER DE LA CONSTRUCTION DURABLE, QUI AMÉLIORE LA VIE QUOTIDIENNE PAR DES SOLUTIONS DE PERFORMANCE

L'accent porté sur les synergies dans les opérations et l'organisation interne

Une approche par solutions

DES LEVIERS DE PERFORMANCE

- Enrichir l'expérience client
- Tirer parti de la transformation digitale
- Innover pour se différencier durablement
- Allouer efficacement les ressources du Groupe

DE SAINT-GOBAIN :
bien-être et performance pour ses clients

... POUR UNE CROISSANCE DURABLE

LIBÉRER LA CROISSANCE ET AUGMENTER LA COMPÉTITIVITÉ

Une **augmentation** globale de la marge d'exploitation de plus de **100 points** de base en 2021 (base 2018).

CONTRIBUER À UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

(FEUILLE DE ROUTE RSE, VOIR SECTION 2.1 DU CHAPITRE 2)

- Faire face à l'urgence climatique
- Engagement pour la neutralité carbone
- Accélération de l'émergence d'une économie bas carbone
- Développement de l'économie circulaire

CONTRIBUER À UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE JUSTE ET HUMAIN

- Préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs et des autres parties prenantes
- Diversité et inclusion
- Engagement auprès des communautés locales

CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

ÉCONOMIQUE

- Chiffre d'affaires : **38 128 M€**
- Valeur ajoutée : **15 393 M€**
- Part conservée pour la croissance : **6 490 M€**
- Remboursement des intérêts : **301 M€**
- Dividendes versés : **44 M€**

SOCIALE ET SOCIÉTALE

- Salaires et autres rémunérations du personnel : **7 625 M€**
- Impôts et taxes : **685 M€**
- Cotisations retraites : **237 M€**
- Coûts opérationnels – versements aux fournisseurs : **25 526 M€**
- Investissements en faveur des communautés locales : **10 M€**

3. Les temps forts de l'année 2020

3.1 Chronologie des faits marquants

■ Janvier 2020

- Saint-Gobain acquiert HTMS dans le secteur des joints à haute résistance thermique.
- Le Groupe acquiert Sonex dans les plafonds acoustiques au Brésil.
- Saint-Gobain se voit une nouvelle fois décerner la certification mondiale *Top Employer Global* et fait partie des 13 entreprises dans le monde à avoir reçu ce label, attribué par le *Top Employers Institute*.
- Démarrage de la nouvelle usine de la *Business Unit Sciences de la vie* à Largo (Floride, États-Unis) produisant des tubes C-Flex®, des composants moulés et des assemblages.

■ Février 2020

- Finalisation de l'acquisition de Continental Building Products, après obtention par le Groupe de l'accord de ses actionnaires et autorisation des autorités américaines de la concurrence.
- Saint-Gobain lance *CARE by Saint-Gobain*, un programme de protection sociale pour l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde.
- Le Groupe est reconnu pour la neuvième année consécutive comme une des 100 entreprises les plus innovantes dans le monde, en figurant au sein du classement *Derwent Top 100 Global Innovator 2020*.
- Publication des résultats annuels de Saint-Gobain pour l'année 2019.
- Inauguration d'une nouvelle usine de mortiers au Zimbabwe.
- Le Groupe conclut un accord d'achat d'électricité de 12 ans pour l'aider à réduire ses émissions de CO₂ aux États-Unis tout en soutenant la construction du parc éolien Blooming Grove dans l'Illinois.
- Brødrene Dahl acquiert le centre de compétence spécialisé dans l'Internet des objets de MobilePeople, une entreprise danoise de solutions numériques.

■ Mars 2020

- Lancement de *Saint-Gobain Brain*, un *escape game* 100 % digital, à destination des étudiants et jeunes professionnels.
- Saint-Gobain cède une partie de son activité de transformation de verre en Allemagne.
- Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Groupe renforce encore ses moyens de financement : émission obligataire de 1,5 milliard d'euros et ligne de crédit syndiquée ajustée à 2 milliards d'euros.

■ Avril 2020

- Cooptation par le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain de Sibylle Daunis en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires.
- Lors de la publication de son chiffre d'affaires du premier trimestre, le Groupe annonce sa décision de ne pas verser de dividende aux actionnaires au titre de l'exercice 2019.
- L'usine ISOVER de Ploeisti, près de Bucarest, investit dans une deuxième ligne de production de laine de roche.

■ Mai 2020

- Saint-Gobain finalise la cession de l'intégralité de sa participation dans Sika pour un montant de 2,56 milliards de francs suisses, soit 2,41 milliards d'euros.

■ Juin 2020

- Assemblée générale des actionnaires. Nomination de M. Jean-François Cirelli en qualité de nouvel administrateur indépendant.
- Le Groupe lance son premier centre de formation d'apprentis en France.
- Dans le domaine de la fabrication et de la transformation de fil de verre, Saint-Gobain acquiert l'usine américaine du groupe Valmiera Glass, rattachée à la *Business Unit "Industrie de la construction"*
- Début de la période de souscription au Plan d'Épargne Groupe (PEG).

■ Juillet 2020

- Publication des résultats du 1^{er} semestre.
- Inauguration d'une nouvelle ligne de production de mortiers à Yegoryevsk, près de Moscou (Russie).
- Démarrage, après deux ans de travaux, d'un nouveau *coater jumbo* à l'usine de Saint-Gobain Glass en Pologne.

■ Août 2020

- À la suite des explosions qui ont détruit une partie de Beyrouth le 4 août 2020, le Groupe apporte son soutien immédiat pour participer à la reconstruction, en fournissant de nombreux matériaux.

■ Septembre 2020

- Acquisition aux Pays-Bas de Strikolith, société de production de mortiers et d'enduits spécialisée dans les systèmes d'isolation par l'extérieur, la finition d'intérieur et les produits et solutions de rénovation.
- Saint-Gobain acquiert 100 % du capital de JSC Zhambylgips, producteur de mélanges secs à base de gypse et de plaques de plâtre, situé à Taraz (Kazakhstan).
- Inauguration d'une nouvelle usine de mortiers à Tulefa (Éthiopie). Le nombre de pays d'implantation industrielle du Groupe atteint 70.
- Lancement de la deuxième enquête mondiale destinée à mesurer l'engagement des collaborateurs de Saint-Gobain, « me@saint-gobain ».

■ Octobre 2020

- Le Groupe formule sa raison d'être, *Making the world a better home*.
- Saint-Gobain annonce une série de mesures pour accompagner le plan de relance du gouvernement français sur la rénovation des bâtiments.
- Le CNRS, l'Université de Lorraine et le Groupe signent la création d'un laboratoire, Canopée, dédié à l'étude de matériaux et systèmes en conditions extrêmes de température. Objectif : diminuer l'empreinte carbone des procédés de fabrication à haute température.
- Publication du chiffre d'affaires de Saint-Gobain pour les neuf premiers mois de l'année : vigoureuse reprise de l'activité au troisième trimestre et objectifs revus à la hausse.

- Organisation dans l'ensemble des sites du Groupe de la « Journée EHS » dédiée à l'environnement, à la santé et à la sécurité.
- Kimmco-Isover inaugure au Koweït une nouvelle ligne de production de panneaux gaines pour conduits de climatisation Climaver®.
- Extension de l'usine Life Sciences à Beaverton aux États-Unis.

■ Novembre 2020

- Saint-Gobain annule 9 millions d'actions.
- Le Groupe entre en négociations exclusives avec Mutares en vue de la cession de Lapeyre.
- Saint-Gobain dévoile sa feuille de route CO₂ vers la neutralité carbone à horizon 2050.
- Le Groupe annonce l'intention du Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 de fixer le dividende à 1,33 euro par action en espèces au titre de l'exercice 2020.

■ Décembre 2020

- Le Groupe annule 3 millions d'actions.
- Renforcement du partenariat entre Saint-Gobain et El Volcan en Amérique latine.

■ Janvier 2021

- Le Groupe annonce être entré en négociations exclusives en vue de la cession de ses activités de distribution aux Pays-Bas.
- Saint-Gobain annonce un chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020 meilleur que prévu et une marge d'exploitation record au deuxième semestre 2020.

Légende :

- opérations sur le portefeuille
- distinctions et récompenses
- annonces et engagements

3.2 Retour sur un contexte exceptionnel

2020 a été une année à proprement parler hors du commun, du fait de la pandémie de Covid-19, qui a mis un coup d'arrêt brutal à l'ensemble des économies, et paralysé l'ensemble des sociétés humaines à travers le monde. À la fin de l'année, malgré les grands espoirs suscités par la mise en production de vaccins, la pandémie sévissait encore durement dans la majeure partie du monde, avec une intensité qui éprouve à la fois la santé, les modes de vie, les modèles économiques, mais aussi les certitudes.

Cette crise sans précédent a pour Saint-Gobain des implications profondes : non seulement sur ses opérations quotidiennes, mais aussi sur son modèle d'affaires et sur sa stratégie de développement pour l'avenir. Elle aura à la fois été une mise à l'épreuve de la capacité du Groupe à réagir à l'adversité, un test de sa détermination à prendre soin des siens, la preuve de son engagement auprès des autres acteurs de la société, et une démonstration de la pertinence de ses orientations stratégiques.

3.2.1 La priorité : prendre soin des parties prenantes du Groupe

Dès les premières semaines de la crise, Saint-Gobain a démontré une agilité sans précédent pour adapter ses modes de fonctionnement et mettre en place de nouvelles manières de travailler.

La priorité absolue a été de protéger la santé des collaborateurs du Groupe, de ses clients, de ses fournisseurs, et de leurs familles. Cela passe par le respect des gestes barrières, le déploiement généralisé de matériel de protection dans les usines, points de vente, centres logistiques ou bureaux, la réorganisation des flux de chaque site, une communication de proximité régulière pour garder le lien avec chacun, et un dialogue social permanent. La généralisation du télétravail partout où cela était possible, permise par le déploiement d'outils de travail collaboratif à distance, a facilité une réorganisation rapide de l'activité. Dans un contexte marqué par les confinements, l'équilibre de vie des collaborateurs est l'un des points d'attention managériale prioritaires.

3.2.2 Un engagement au service de la société dans son ensemble

Prendre en compte l'ensemble de ses parties prenantes, se concevoir comme une partie d'un écosystème complexe, ce ne sont pas seulement des mots : en temps de crise, c'est aussi agir de manière solidaire, avec des initiatives au service de tous ceux qui sont en première ligne. Depuis les premiers jours de la crise, la mobilisation collective et individuelle de Saint-Gobain, pour donner aux hôpitaux et aux soignants masques, gants, combinaisons et moyens financiers, a été la preuve vivante de la culture humaniste qui anime les collaborateurs du Groupe.

Pour un acteur économique de premier plan tel que Saint-Gobain, s'engager, c'est aussi mobiliser son outil industriel pour lutter contre la pandémie. La *Business Unit* Sciences de la vie de Saint-Gobain a réalisé un effort de production exceptionnel pour fournir les composants (tubes, connecteurs, filtres, membranes) nécessaires aux équipements qui permettent de diagnostiquer, traiter et soigner les patients Covid-19, et a notamment multiplié par 15 la production de pièces indispensables à la fabrication des respirateurs.

Les efforts du Groupe ont été déployés partout avec la même détermination : fourniture de cloisons et plaques de plâtre pour hôpitaux de campagne ou maisons d'accueil pour personnes dépendantes, matériaux pour créer en un temps record un gigantesque centre médical à Londres, ou pour transformer stades et gymnases, notamment aux États-Unis. La créativité de tous les collaborateurs a démultiplié l'impact de l'engagement de Saint-Gobain, à l'image de ses équipes en Espagne, qui ont reconverti leurs emballages en matières plastiques de palettes de gypse en tabliers protecteurs pour le personnel soignant des hôpitaux. La promotion de la créativité, l'encouragement à trouver des solutions rapides et efficaces à des problématiques complexes et concrètes, toutes ces facettes de la culture de management du Groupe au service de l'innovation ont été des atouts précieux pour faire la différence, sur le terrain, au service de la société dans son ensemble.

3.2.3 Des orientations stratégiques validées par la crise

Alors que les États ont parfois affronté la crise sanitaire en ordre dispersé, Saint-Gobain est resté uni. Sa force est de combiner des actions locales, décidées au plus près des besoins, et une coordination internationale pour diffuser le partage des bonnes pratiques. Cette nouvelle articulation du mondial et du local, issue du plan stratégique *Transform & Grow*, a prouvé sa force et sa pertinence dans le contexte de la pandémie, permettant une gestion de la crise à la fois très coordonnée et décentralisée. Les actions opérationnelles locales ont ainsi été mises en œuvre rapidement par chaque pays, tandis qu'une excellente coordination mondiale a permis, *via* un comité de crise central, l'échange d'informations et la coopération. Au-delà même de la gestion de la crise, cette dynamique propre au Groupe montre toute sa pertinence dans le contexte d'une tendance de régionalisation de l'économie mondiale et d'aspirations à la relocalisation des chaînes de valeur.

L'engagement auprès des collaborateurs, pour assurer leur sécurité et leur bien-être en période de crise, est aussi le prolongement des efforts importants menés depuis une dizaine d'années pour progresser sur ce sujet : assurer la santé et la sécurité des collaborateurs sur les sites du Groupe, mais aussi s'engager pour la protection sociale de l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles partout dans le monde. Le lancement du programme *CARE by Saint-Gobain* en 2020 en est le témoin.

Cette période difficile valide également l'engagement résolument pris par le Groupe pour une révolution digitale à l'échelle de l'ensemble de ses activités. La crise actuelle a fortement accéléré la transition : pour les collaborateurs, cela concerne les méthodes de travail, mais aussi par exemple la démarche de formation ; en témoigne le passage au 100 % digital de la formation Unicampus. Pour les clients, cela a mis encore en lumière l'importance de la relation en ligne : accélération des ventes, mise en place ou généralisation du *click & collect*, parcours clients repensés, nouveaux modes de collaboration en interne et avec les clients : la période de confinement a été l'occasion d'expérimenter et de progresser. Elle a aussi rapproché le Groupe du consommateur final, qui a porté une attention accrue à la qualité de son habitat.

La crise sanitaire a par ailleurs mis l'accent sur d'autres dynamiques de fond qui ont tendance à s'accélérer et à se renforcer mutuellement : changement climatique et

raréfaction des ressources, croissance démographique et urbanisation, évolution des mobilités, rapport au travail (voir chapitre 2, section 1.1). Sur l'ensemble de ces sujets, le positionnement qu'a pris Saint-Gobain montre la pertinence de son analyse stratégique. En premier lieu, concernant son portefeuille de produits et de services contribuant à une économie bas carbone (cf. chapitre 3, section 4.1) ; en second lieu, à travers l'inscription de la responsabilité sociale d'entreprise au cœur même de sa stratégie. L'engagement du Groupe à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, annoncé en septembre 2019, en est le témoin. De manière générale, la crise a montré la solidité de la stratégie de Saint-Gobain qui met au cœur de ses préoccupations la transition énergétique, l'économie circulaire et la mobilité verte afin d'aider à construire un monde plus durable, plus digital et plus local.

3.2.4 Rebondir et préparer l'avenir

Pour un groupe tel que Saint-Gobain, la capacité à affronter sur le court terme une crise d'une magnitude exceptionnelle se double nécessairement de la préparation

de l'avenir : la sortie de la crise, la reprise – plus ou moins rapide – des marchés, et leur transformation.

Concernant l'outil industriel, cela implique tout d'abord de concentrer tous les efforts, tout au long de la crise, pour garder inchangé le niveau de fiabilité des usines du Groupe ainsi que la qualité de son réseau d'agences de distribution et de toutes ses chaînes opérationnelles, afin de remonter en régime le moment venu. Sur le plan des ressources humaines, c'est entretenir le lien social quotidien et la proximité avec toutes les équipes malgré la distance ou l'exigence du télétravail ; c'est aussi préserver les compétences, notamment en développant les formations.

Au-delà du court terme et des conséquences pour le Groupe au quotidien, il s'agit par ailleurs de comprendre les impacts de la crise sur le monde autour de Saint-Gobain, en commençant par anticiper les futurs besoins de ses clients : leurs défis logistiques, techniques et financiers, mais aussi les solutions qui seront prioritaires pour eux, et enfin les marchés qui émergent. Pour cela, il est indispensable de conserver sur le moyen et le long terme le niveau de ténacité et d'agilité dont ont fait preuve les équipes du Groupe depuis le début de la crise.

1

3.3 Transform & Grow : bilan d'une transformation profonde

Annoncé en novembre 2018, le plan *Transform & Grow* a été mis en application le 1er janvier 2019 pour une durée de deux ans.

Un plan qui libère les énergies

Annoncé en novembre 2018, le plan *Transform & Grow* a été mis en œuvre à compter du 1er janvier 2019 et reposait sur deux piliers :

- une nouvelle organisation par pays et par marché, plus proche des clients pour capter toutes les opportunités, plus simple et plus agile pour accélérer les prises de décision ;
- une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur.

Une transformation de la culture

Il s'agissait tout d'abord de mener Saint-Gobain vers une structure plus légère, plus agile, et plus efficace.

En termes purement organisationnels, le Groupe devait ainsi donc passer à une structure calquée sur ses clients, d'une structure matricielle complexe à une structure simplifiée :

- des pays, répartis en régions, desservant les marchés locaux ;
- des solutions de haute performance organisées par marchés finaux.

Cette logique reposait sur un principe clair : la responsabilisation des équipes locales, chargées de gérer leurs comptes de résultats et les opérations du pays, sur lesquelles sont alignées les incitations salariales.

Sur le plan managérial, la nouvelle organisation a été renforcée par le déploiement d'un nouveau mode de leadership reposant sur des principes de confiance, de responsabilisation et de collaboration. Elle a été mise en œuvre par des actions très concrètes : simplification des processus de prise de décision, principe d'une ligne

hiérarchique unique, formation des équipes, incitations salariales alignées.

Parmi les leviers de transformation utilisés, il faut citer également :

- le renforcement de l'orientation client ;
- une meilleure intégration des offres et un développement des synergies ;
- la poursuite de la transformation digitale.

Une rotation du portefeuille créatrice de valeur

Le second pilier du plan *Transform & Grow* reposait sur l'accélération de la rotation du portefeuille du Groupe, avec un objectif de cessions de plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires avant fin 2019, objectif dépassé dès la fin du troisième trimestre 2019 (voir chapitre 2, section 4.4.2).

Un plan exécuté dans un contexte inédit, montrant la résilience du modèle

Fondé sur une analyse de la performance du Groupe pendant la période 2010-2018, correspondant à la période suivant la crise financière mondiale de 2007-2008, le plan *Transform & Grow* avait pour objectifs de permettre à Saint-Gobain de renforcer sa compétitivité et libérer la croissance et la création de valeur.

La poursuite de la mise en œuvre de ce plan en 2020 s'est déroulée dans un contexte inédit et imprévu, celui de la crise sanitaire mondiale de la Covid-19 (voir dans ce chapitre 1, section 3.2). Néanmoins, la nouvelle organisation mise en place s'est révélée particulièrement pertinente en ces temps de crise, montrant ainsi la pertinence du modèle construit par Saint-Gobain pour relever les défis posés par l'évolution de ses marchés ainsi que par les mégatendances affectant ses parties prenantes : les menaces sur l'environnement, sur le climat

et la raréfaction des ressources, l'urbanisation et l'évolution des modes de vie.

Des résultats dépassant les attentes

La nouvelle organisation a été déployée avec méthode, conduisant fin 2020 à une structure réinventée où 90 % des pays ont leur propre directeur général, et où 100 % des directeurs généraux ont une rémunération variable dépendant de la performance de leur pays ou de leur marché. Cette organisation a rencontré une forte adhésion à de la part des équipes, renforcée entre 2019 et 2020 : 82 % des collaborateurs manifestaient ainsi fin 2020 un fort engagement, soit 3 points de plus qu'en 2019⁽¹⁾, tandis que 78 % des managers indiquaient que *Transform & Grow* avait amélioré la croissance du Groupe, soit 4 points de plus qu'en 2019⁽²⁾.

L'encouragement d'un état d'esprit tourné vers le client a été la motivation affichée pour concevoir et réaliser des synergies de marché, telles que

- la création de la *Business Unit* « Plafonds et acoustique » au Brésil ;
- des synergies organisationnelles telles que la réorganisation de l'activité « Façades » en Europe mutualisant la chaîne d'approvisionnement, les outils de prescription, le marketing et le commercial ;
- ou encore des synergies technologiques telles que le déploiement de l'analyse prédictive pour développer les ventes et personnaliser l'expérience des clients *via* le e-commerce.

L'accent a été mis sur la digitalisation des opérations et des processus, et, au-delà, sur l'adoption de nouveaux modèles d'affaires, en saisissant de nouvelles opportunités sur l'ensemble des chaînes de valeur.

La nouvelle organisation étant par ailleurs plus légère et plus efficace, le succès du plan *Transform & Grow* a

également permis d'atteindre l'objectif d'économies de coûts de 250 millions d'euros avec un an d'avance sur l'objectif, participant à l'amélioration de la marge d'exploitation du Groupe au second semestre 2020. Ces réductions de coûts proviennent pour 55% de la simplification de l'organisation interne, pour 20 % de fonctions support et de fonctions centrales plus légères, et pour 20 % des synergies et des optimisations obtenues à l'échelon des pays.

Concernant l'accélération de la rotation du portefeuille, les résultats ont été là aussi largement atteints, avec un volume de cessions réalisées ou signées représentant un chiffre d'affaires de plus de 4,6 milliards d'euros de chiffres d'affaires à fin 2020, dépassant l'objectif initial de plus de 3 milliards d'euros de chiffres d'affaires fixé pour fin 2019. Dans le même temps, 31 acquisitions ont été réalisées sur l'ensemble du programme, pour un montant de 740 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Parmi celles-ci, Saint-Gobain a finalisé le 3 février 2020, après l'obtention de l'accord de ses actionnaires et des autorités de la concurrence américaine, l'acquisition de Continental Building Products, acteur de référence du secteur de la plaque de plâtre en Amérique du Nord.

Cette opération a permis au Groupe d'étoffer son portefeuille d'actifs et d'accroître sa capacité à offrir des solutions innovantes à une base de clients plus large, mais aussi de renforcer sa présence dans des régions à forte croissance aux Etats-Unis. La proximité des cultures d'entreprise et des modèles opérationnels permettent de faciliter l'intégration et d'accélérer la création de valeur.

Ainsi, les synergies de coût et l'amélioration de la performance, alors estimées à au moins 50 millions de dollars avant la fin de la troisième année suivant la réalisation de l'opération, sont en cours d'exécution à un rythme plus rapide qu'initialement anticipé, avec des résultats d'environ 20 millions de dollars pour l'année 2020.

(1) Résultats de l'enquête portant sur l'engagement des collaborateurs réalisée en novembre 2020. Le niveau d'engagement général des collaborateurs correspond au pourcentage de répondants qui indiquaient leur plein accord avec les 4 questions posées relatives à l'engagement.

(2) Même source.

4. Les activités du Groupe

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous. Ces matériaux se trouvent partout dans notre habitat et notre vie quotidienne : bâtiments, transports, infrastructures, ainsi que dans de nombreuses applications industrielles. Ils apportent confort, performance et sécurité tout en répondant aux défis de la construction durable, de la gestion efficace des ressources et du changement climatique.

Saint-Gobain ambitionne de répondre aux attentes individuelles d'aujourd'hui et aux défis collectifs de demain en offrant à ses clients du bien-être à travers des solutions durables et respectueuses de l'environnement et de la santé ; et à ses clients professionnels en particulier, une garantie de productivité, de performance et d'innovation.

1

4.1 Des métiers à destination de clients régionaux

4.1.1 Expertises et métiers

Saint-Gobain conçoit, développe et distribue des solutions innovantes qui améliorent la qualité et le confort des lieux de vie, réduisent l'impact environnemental des bâtiments et facilitent la vie des clients professionnels, tels qu'architectes, artisans ou encore installateurs. Le Groupe propose une offre unique de produits et de services pour l'ensemble des domaines de la construction. Son organisation géographique lui permet d'offrir des solutions adaptées aux spécificités de ses marchés locaux, qu'il s'agisse des modes ou des styles de construction, des systèmes constructifs, des particularités liées au climat, pour rénover des bâtiments déjà existants ou entreprendre des chantiers de construction neuve.

4.1.1.1 Distribution de produits, solutions et services pour la construction et l'habitat

Saint-Gobain sert des millions de clients chaque année sur les marchés de la rénovation, de la construction et de l'aménagement de l'habitat. Le Groupe dispose d'un réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes autant que spécialistes. Tournées en priorité vers l'artisan, les enseignes de Saint-Gobain servent également les PME et les grandes entreprises. Elles accompagnent aussi les particuliers dans la réalisation de leur projet avec les professionnels. Les enseignes veillent ainsi à équilibrer leur portefeuille de clients, gage de solidité et de rentabilité.

Autre atout majeur, le maillage territorial : ancrés dans le tissu local, les points de vente sont positionnés dans les zones économiques les plus dynamiques.

Essentielle dans l'univers de la distribution, la logistique reçoit une attention particulière, par exemple à travers l'automatisation et la robotisation des processus. Les enseignes tendent à rendre toujours plus efficace un dispositif de bases logistiques centralisées et de centres de livraison adaptés. Cela permet de répondre aux standards exigeants du commerce électronique – notamment sur les délais de livraison – et en particulier pour les produits peu volumineux et légers. Pour soutenir cette logistique, des systèmes d'information robustes sont nécessaires.

Le digital fait partie des outils dont disposent les enseignes pour offrir aux clients une expérience omnicanale différenciante : commerce électronique, contenus produits enrichis (caractéristiques, descriptifs, visuels, fiches techniques et réglementaires, etc.), ainsi que des services digitaux permettant de gagner du temps. Les équipes bénéficient aussi d'outils de productivité (*Robotic Process Automation* et apprentissage automatique) et d'une exploitation des données facilitée grâce à la maîtrise

des algorithmes de *data science* avec, par exemple, l'optimisation des cibles produits et clients pour les forces de vente.

4.1.1.2 Vitrage bâtiment

Pour répondre aux enjeux de préservation de l'environnement, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité, Saint-Gobain développe, produit et commercialise des solutions destinées aux marchés de la façade, de la fenêtre, de la décoration intérieure et de la protection des biens et des personnes. Le Groupe décline son offre depuis la production et la transformation du verre plat jusqu'à la distribution de solutions verrières pour le marché du bâtiment.

Saint-Gobain ambitionne d'être le partenaire privilégié de ses clients : installateurs, transformateurs, fabricants, distributeurs et architectes. Les solutions verrières de Saint-Gobain permettent d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs : isolation thermique, contrôle solaire, apports lumineux, aménagement et décoration intérieurs, protection contre les balles ou les incendies. Ces propriétés sont obtenues grâce aux technologies de couches minces : grâce à des méthodes physiques et chimiques, des empilements de couches transforment le verre en vitrage fonctionnel. Les vitrages les plus complexes peuvent ainsi comporter jusqu'à vingt couches successives. Saint-Gobain propose également une large gamme de vitrages actifs tels que PRIVA-LITE®, s'opacifiant électriquement sur demande ou encore les solutions SageGlass®, à teinte variable, principalement proposées pour des projets de façade.

4.1.1.3 Gypse

Les solutions à base de plâtre destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de plafonds et de planchers apportent confort thermique et acoustique et répondent à la demande croissante pour une meilleure esthétique du cadre de vie. Elles peuvent également remplir des spécifications techniques exigeantes en matière de protection incendie ou de résistance à l'humidité. Le gypse est un allié pour des modes de construction légère : selon le type de bâtiment, les procédés de construction des murs faisant appel à des cloisons à base de plâtre peuvent apporter un gain de temps allant de 20 % à 50 % comparé à des matériaux traditionnels.

Pour mettre au point cette offre, Saint-Gobain extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits à base de plâtre pour la construction et la décoration. Respectant et cherchant à diffuser les normes

technologiques les plus ambitieuses, ces solutions visent à anticiper la réglementation, par exemple pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur par l'élimination des formaldéhydes (Activ'Air®). La nouvelle gamme de plaques de plâtre Habito offre une excellente résistance aux chocs tout en permettant une fixation aisée de tous les éléments de décoration.

4.1.1.4 Plafonds

À travers son portefeuille de marques complémentaires, Saint-Gobain est un des leaders mondiaux des systèmes acoustiques pour les plafonds. Le Groupe propose une large gamme de solutions multimatériaux (laine de verre, laine de roche, métal) de plafonds et de panneaux muraux alliant acoustique et esthétique, pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final.

Sa marque principale, Ecophon, développe des systèmes acoustiques très performants destinés principalement aux marchés non résidentiels (bureaux, écoles, bâtiments de santé).

4.1.1.5 Isolation

Dans les bâtiments résidentiels et non résidentiels, l'offre de Saint-Gobain sur le marché de l'isolation répond aux enjeux de réduction de la consommation d'énergie et d'amélioration du confort thermique et acoustique. Le Groupe conçoit, développe et commercialise des produits et systèmes qui répondent également aux besoins spécifiques des applications industrielles. Sa gamme de produits – laines minérales (laine de verre, laine de roche), mousses polystyrène et polyuréthane et produits biosourcés (fibres de bois) – permet de couvrir les besoins d'isolation des enveloppes de tous types de bâtiments ainsi que de leurs installations intérieures (toits, murs, sols). Son offre répond aussi aux attentes de confort de pose de la part des professionnels et aux attentes de durabilité de la part des investisseurs et propriétaires.

Saint-Gobain a considérablement augmenté sa production de laine de verre à souffler, une solution mécanisée et rapide, pour accompagner la dynamique du marché de la rénovation. L'offre répond également à d'autres besoins comme l'isolation des systèmes de chauffage et d'air conditionné grâce aux produits de la marque Climaver®. Enfin, certains produits sont destinés à des applications techniques pour des installations industrielles, des moyens de transport ainsi que divers marchés industriels spécifiques.

4.1.1.6 Mortiers et chimie du bâtiment

Protéger, isoler, décorer, quelle que soit la nature du bâtiment, figurent parmi les fonctions clés de l'offre pour les façades de Saint-Gobain, un des leaders mondiaux

dans le domaine des mortiers et de la chimie du bâtiment. Pour la pose du carrelage, le Groupe propose des solutions spécifiques qui garantissent la sécurité et le confort de mise en œuvre. Pour les sols, les solutions couvrent des domaines d'application variés : chapes neuves ou rénovées, nivellement et finition des sols avant pose d'un revêtement associé, décoration par l'utilisation de mortiers teintés dans la masse, solutions pour les zones de forte affluence ou le chauffage par le sol, ainsi qu'un service de camions pompes pour améliorer la productivité et le confort des installateurs.

Dans tous les domaines de la construction, un ensemble de mortiers spécifiques vient aider aux travaux nécessaires à la réalisation ou à la reprise du gros œuvre, et à l'étanchéité. Une offre d'adjuvants permet de répondre à la demande croissante pour l'amélioration des caractéristiques techniques des bétons destinés à la construction.

4.1.1.7 Canalisation

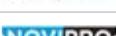
Pour répondre aux exigences les plus élevées des clients sur les marchés du cycle de l'eau, Saint-Gobain propose des solutions complètes et s'appuie sur un savoir-faire de plus de 165 ans. Le Groupe produit et commercialise des systèmes de canalisation en fonte ductile pour l'eau potable et l'assainissement, des pièces de voirie ainsi que des systèmes en fonte de collecte et d'évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments. Il sert également les secteurs miniers, hydroélectriques et industriels. Saint-Gobain sert le marché des collectivités publiques, les compagnies d'eau publiques et privées, mais également les marchés miniers, hydroélectriques, industriels et le marché du bâtiment. Pour garantir la préservation de la qualité de l'eau et la durabilité de ces solutions, le Groupe offre un ensemble de certificats et d'agrément en totale conformité avec toutes les normes et réglementations en vigueur sur ses marchés.

4.1.1.8 Produits d'extérieur

Saint-Gobain est présent sur le marché de l'habitat nord-américain avec une gamme complète de produits. Pour les toitures, le Groupe propose des bardeaux asphaltés et composites haut de gamme, des systèmes de couverture en rouleaux ainsi que des accessoires. Pour les façades, il offre des solutions d'habillage en bardeaux de fente, isolant et en vinyle.

Saint-Gobain fournit également des solutions complètes pour l'extérieur des habitations unifamiliales et multifamiliales : barrières, aménagements de terrasses et balustrades. Faciles d'entretien, ces produits sont reconnus pour leur esthétique et leur résistance aux intempéries.

4.1.2 Marques principales

Marques principales	Positionnement
	Fournisseur de solutions performantes et durables pour un habitat plus confortable et plus sûr. Marque également utilisée pour l'activité vitrage.
	Transformateur et distributeur de solutions verrières performantes pour l'habitat résidentiel et tertiaire.
	Expert en solutions vitrées de protection contre l'incendie et de haute sécurité pour le bâtiment et la marine.
	Vitrage intelligent à teinte variable.
	Intercalaires <i>warm edge</i> de vitrages isolants.
	Produits et systèmes à base de gypse pour l'aménagement intérieur.
	Systèmes de plafonds, îlots et panneaux muraux acoustiques.
	Produits et solutions d'isolation thermique, acoustique et de protection contre le feu, pour un confort durable et une efficacité énergétique optimale des bâtiments résidentiels, non résidentiels (d'usage scolaire, santé, administratifs...) et industriels.
	Large gamme de solutions à base de mortiers et de chimie du bâtiment pour la construction neuve et la rénovation. Solutions pour les façades et l'isolation thermique par l'extérieur, solutions pour la pose du carrelage, solutions pour la préparation et la finition des sols, solutions d'étanchéité.
	Solutions complètes de canalisations pour l'adduction d'eau et l'assainissement et l'industrie.
France	
	Distributeur en sanitaire, chauffage, plomberie.
	Distributeur-fabricant de produits destinés à l'aménagement durable de la maison en menuiseries intérieures et extérieures, cuisines, salles de bains et sols.
	Distributeur exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment rénovateurs urbains.
	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment.
Amérique du Nord	
	Produits pour l'extérieur et l'intérieur des bâtiments nord-américains avec des solutions pour les toitures, les bardages, les clôtures, les terrasses, les garnitures, l'isolation, les cloisons et les plafonds.
	Plaques de plâtre et solutions pour la construction en Amérique du Nord.
Brésil	
	Distributeur aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.
Brésil et Europe	
	Marque propre internationale de distribution en sanitaire et cuisine.
Espagne	
	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
	Distributeur de matériaux et de produits pour la construction.
	Distributeur exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment.
Europe	
	Marque propre internationale de distribution en plomberie, chauffage et ventilation.
	Marque propre internationale de distribution en outillage, protection individuelle, chimie du bâtiment et matériel de chantier.
Europe (hors France)	
	Marque propre internationale de distribution en gros œuvre, couverture et aménagement intérieur.
Pays-Bas	
	Distributeur de matériaux de construction.
Pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)	
	Distributeur spécialiste en plomberie, sanitaire, chauffage, ventilation, génie civil, industrie et refroidissement.
	Distributeur de matériaux de construction pour les professionnels et les particuliers.

Marques principales	Positionnement
	Distributeur spécialiste en acier, isolation technique et ventilation.
Royaume-Uni	
	Distributeur de matériaux de construction et produits du bâtiment, outillage et bois.
	Distributeur en sanitaire, chauffage, et plomberie.
	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
Suisse	
	Distributeur spécialiste de la salle de bains et de la cuisine pour les professionnels et les particuliers.

4.1.3 Environnement concurrentiel

4.1.3.1 Positions concurrentielles ⁽¹⁾

- Vitrage : numéro 1 européen, numéro 2 mondial (hors Chine)
- Plaques de plâtre et plâtre : numéro 2 mondial (hors Chine)
- Isolation (tous matériaux isolants confondus) : numéro 2 mondial et leader mondial des laines minérales
- Produits d'extérieur : numéro 4 aux États-Unis
- Toiture (*Roofing*) : numéro 3 aux États-Unis
- Bardage en vinyle (*Vinyle Siding*) : numéro 2 aux États-Unis
- Leader mondial des mortiers, numéro 2 des mortiers et de la chimie du bâtiment
- Plafonds : numéro 3 mondial des plafonds suspendus ;
- Acteur mondial de référence dans les systèmes de canalisation en fonte ductile
- Numéro 1 européen de la distribution de matériaux de construction
- Acteur majeur sur le marché du sanitaire - chauffage-plomberie

4.1.3.2 Principaux concurrents ⁽¹⁾

- NSG (Japon)
- AGC Corporation (Japon)
- Guardian (États-Unis)
- Sisecam (Turquie)
- Divers verriers chinois
- Armstrong (Monde)
- BNBM (Chine)
- Boral (Asie)
- Johns Manville (États-Unis)
- Kingspan (Monde)
- Knauf (Monde)
- Owens Corning (Monde)
- Rockwool (Monde)
- Siniat (Europe, Amérique du Sud)
- Technicol (Europe)
- Ardex (Monde)
- BASF (Monde)
- Duktus-VonRoll (Allemagne)
- Electrosteel (Inde)
- GAF (États-Unis)
- Jindal (Inde)
- Mapei (Monde)
- Parex (Monde)
- Ply Gem (États-Unis)
- STO (Monde)
- XinXing (Chine)
- Ferguson (Royaume-Uni)
- Travis Perkins (Royaume-Uni)
- SIG (Royaume-Uni, France)
- Grafton (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas)
- Ahlsell (Scandinavie)
- Chausson, Herige, Samse (France)
- Stark/Lone Star (Scandinavie)
- Cordes & Graefe (France, Pologne, Pays-Bas, Norvège)
- Asahi (Japon)
- Sika (Monde)

(1) Sources internes.

4.2 Des métiers au service de clients mondiaux

4.2.1 Solutions de Haute Performance

Avec ses activités de Solutions de Haute Performance, Saint-Gobain apporte des solutions à valeur ajoutée pour une variété d'applications de pointe dans la mobilité, la santé, la construction et l'industrie.

Saint-Gobain s'appuie sur des compétences fortes en matière de science des matériaux, de formulation, de conception d'applications verrières pour l'automobile, de céramiques, de solutions abrasives, de polymères de performance et de fibre de verre. Il détient une expertise dans de multiples applications de pointe qui mettent en œuvre les propriétés particulières de ses matériaux (résistance aux hautes températures, abrasion, stabilité chimique, propriétés de surface, etc.). De très nombreuses solutions sont codéveloppées avec les clients pour répondre aux spécificités de leurs besoins, notamment dans les plastiques, les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou l'industrie verrière, et les cristaux pour les applications de détection de rayonnement.

4.2.1.1 Mobilité

Saint-Gobain fabrique et livre aux grands constructeurs automobiles mondiaux des pare-brise, des vitres latérales, des lunettes arrière, des toits de verre et des modules prémontés. Ces solutions assurent le confort au quotidien des automobilistes et répondent à l'évolution de la mobilité en termes d'usages et de réglementations, notamment environnementales. Le Groupe est également présent sur le segment de la distribution des vitrages automobiles de remplacement sur le marché indépendant et dispose d'un réseau européen de stations de réparation et de remplacement.

Saint-Gobain est présent sur le marché des transports avec des vitrages destinés aux secteurs aéronautique et ferroviaire, à la marine et aux véhicules industriels.

Saint-Gobain conçoit et fournit également des paliers et bagues de tolérance conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules. Pour le marché aérospatial, le Groupe propose des solutions technologiques de haute performance telles que plastiques de haute performance, films de libération des moulages composites ou encore joints et conduits à basse pression. Il fabrique aussi des radômes aériens et terrestres qui offrent une protection maximale en matière de radiofréquence, tout en assurant une communication permanente de la plus haute fiabilité.

4.2.1.2 Sciences de la vie

Le Groupe commercialise de nombreuses solutions plastiques sur mesure à usage unique (tubes, connecteurs, poches, filtres...), utilisées dans la gestion des fluides. Il développe et conçoit des composants plastiques de haute pureté destinés au contrôle de la circulation des fluides lors de thérapies intraveineuses et ophtalmiques ou d'interventions chirurgicales non invasives. Son expertise technique, ses capacités de fabrication mondiales et sa connaissance du marché, combinées à ses ressources de Recherche et Développement, lui permettent de répondre aux besoins en constante évolution des laboratoires et des secteurs médical et pharmaceutique dans le monde entier.

4.2.1.3 Industrie de la construction

Saint-Gobain fabrique des tissus techniques en fibres de verre pour les clients des marchés de la construction, de l'industrie et de l'infrastructure. Sa gamme de solutions innovantes associée à un fort engagement client lui permet de répondre à tout type de besoins du marché : des systèmes de grilles pour renforcer murs et sols, des solutions de voile de verre pour améliorer les performances techniques des produits, des gammes de revêtements muraux, bandes à joints et moustiquaires, des géogrilles pour le renfort d'enrobés bitumineux ou encore des solutions de textiles techniques pour l'isolation thermique et la protection contre le feu.

4.2.1.4 Abrasifs et systèmes composites

Saint-Gobain offre des solutions complètes pour chaque étape du processus d'abrasion, de découpe et de polissage. Les marchés sont diversifiés : construction et habitat (de la découpe des murs et sols en béton au polissage des parquets et finitions décoratives), industries lourdes (aciérie, papeterie, extraction minière) et industries manufacturières et de pointe (automobile, aéronautique, électronique). Grâce à sa maîtrise des grains céramiques et à sa connaissance approfondie des matériaux, Saint-Gobain conçoit des systèmes abrasifs optimisés pour les applications de ses clients, tout en leur garantissant confort et sécurité dans l'utilisation. La *Business Unit* Abrasifs est organisée par canaux de distribution, pour servir au mieux chaque marché.

Saint-Gobain propose également des matériaux composites pour la construction et l'industrie : films de spécialités, mousses, bandes, adhésifs de spécialités et tissus enduits.

4.2.1.5 Céramiques

Au-delà de son expertise dans les matériaux réfractaires à destination de l'industrie verrière et métallurgique, la *Business Unit* Céramiques regroupe aujourd'hui des métiers de synthèse et de transformation des matières premières céramiques servant une grande diversité de marchés tels que les abrasifs, l'aéronautique ou le papier.

Saint-Gobain fabrique également des cristaux et scintillateurs, utilisés dans les appareils d'imagerie médicale ou entrant dans la composition des scanners à bagages et des systèmes de détection des rayonnements.

4.2.1.6 Adhésifs

Le Groupe conçoit, importe et distribue divers produits tels que des adhésifs instantanés, des mastics, ou des silicones. Ils sont vendus aux particuliers et aux industriels de divers secteurs comme ceux de la construction civile, de la grande consommation, de l'artisanat, du mobilier ou de l'automobile.

4.2.2 Marques principales

Marques principales	Positionnement
	Vitrages sécurisés et innovants pour faire de la voiture un espace de vie confortable.
	Saint-Gobain Sekurit Transport : spécialiste des vitrages pour l'industrie ferroviaire, les poids lourds, les autocars et les bus, ainsi que les cabines de tracteurs et d'engins.
	Saint-Gobain Autover : distribution de vitrages de remplacement et produits associés pour les entreprises du marché de l'après-vente automobile.
	Réseau européen de stations de montage fixes et mobiles pour la réparation, la pose et le remplacement des vitrages automobiles.
	Réseau français de franchisés spécialisés dans la réparation, la pose et le remplacement de vitrage automobile.
	Gamme complète de solutions abrasives pour toutes les applications industrielles dans tous les marchés.
	Outils de meulage de précision pour les secteurs de pointe tels que l'automobile, le vitrage et l'aéronautique.
 	Outils de découpe, machines ultraperformantes et abrasifs répondant aux exigences les plus élevées des professionnels de la construction et du bâtiment.
	Portefeuille complet d'abrasifs de haute performance pour le bricolage et les applications industrielles, pour les marchés de la transformation des métaux et la maintenance.
	Gamme complète d'abrasifs pour toutes les applications sur le marché de l'après-vente automobile et les applications industrielles.
	Pièces essentielles au contrôle de l'étanchéité dans des conditions extrêmes pour des applications dans les secteurs de l'aéronautique, l'énergie, la biologie et l'industrie.
	Paliers destinés notamment au marché de l'automobile, conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules.
	Bandes adhésives double face aux propriétés viscoélastiques remarquables, pour un usage industriel.
	Bagues de tolérance destinées notamment au marché de l'automobile, conçues pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules.
	Élastomères thermoplastiques brevetés pour les secteurs médical et pharmaceutique ainsi que pour la recherche et les biotechnologies.
	Tubes de précision, offrant des performances maximales et garantissant la conformité à la réglementation, pour toute une gamme d'applications spécialisées de transport de fluides.
	Pompes, valves, raccords et collecteurs pour une distribution précise et sécurisée des fluides ultra-purs.
	Films pour vitrages de pointe et couches de protection à destination des secteurs de l'automobile et de l'architecture.
	Pionnier des membranes architecturales pour des installations sportives, des terminaux de transport et autres bâtiments au design impressionnant.
	Solutions technologiques de haute performance pour des avions et des radômes terrestres, qui offrent une protection maximale et des performances inégalées en matière de radiofréquence tout en assurant une communication permanente de la plus haute fiabilité.
	Solutions de renforts et de revêtements composées d'une large gamme de textiles techniques pour les marchés de la construction (moustiquaires, grilles et treillis de renfort, bandes à joints, revêtements muraux), de l'industrie (voiles et grilles de verre) et de l'infrastructure (géogrilles pour le renfort d'enrobés bitumineux).
	Solutions de fibres de verre pour renforcement destinées aux marchés de l'industrie et de la construction.
	Solutions de textiles techniques pour l'isolation thermique à haute température et la protection contre le feu et la chaleur pour les marchés de l'industrie et de l'automobile.
	Large portefeuille de solutions adhésives : colles, <i>sealants</i> , sprays et rubans.

4.2.3 Environnement concurrentiel

4.2.3.1 Positions concurrentielles⁽¹⁾

Les positions concurrentielles de Saint-Gobain sont estimées comme suit :

- leader dans les grains abrasifs de spécialité (à base de zircon), les billes céramiques pour le microbroyage, les réfractaires pour l'industrie verrière ;
- leader dans le verre automobile ;
- numéro 1 mondial des paliers pour applications automobiles ;

- leader dans les tubes à usage unique pour l'industrie pharmaceutique ;
- numéro 1 mondial des radômes civils aéroportés de communications satellites ;
- numéro 1 mondial des revêtements muraux en fibre de verre.

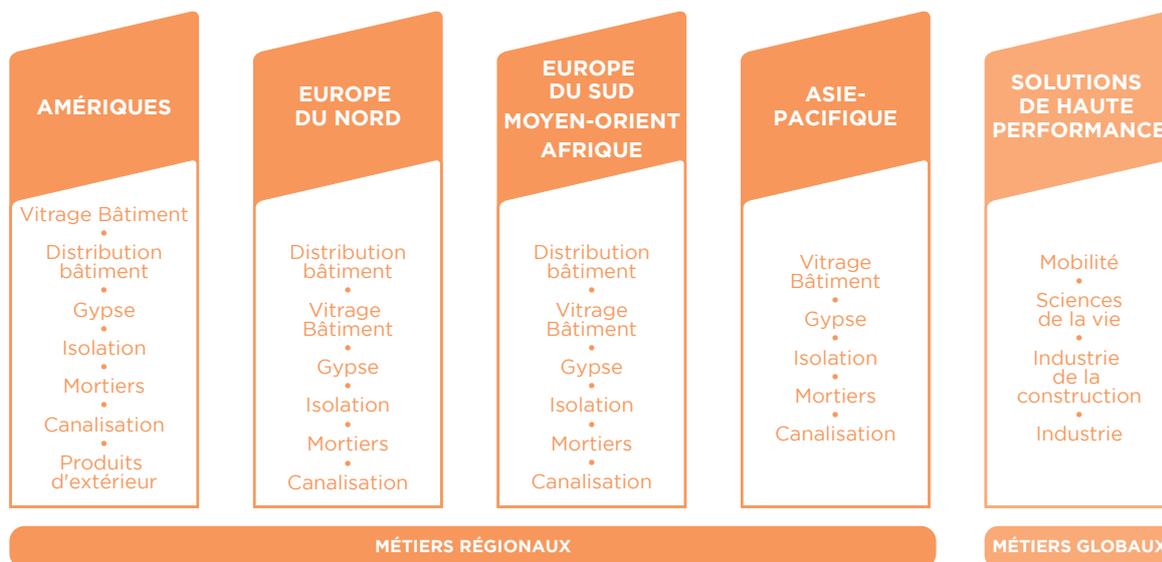
4.2.3.2 Principaux concurrents⁽²⁾

- Imerys (France)
- Cumi Ceramics (Inde)
- 3M (États-Unis)
- Noritake (Japon)
- Trelleborg (Suède)
- NSG (Japon)
- AGC Corporation (Japon)
- Valmiera (Lettonie)
- Fuyao (Chine)

5. Organisation et gouvernance

5.1 L'organisation mondiale du Groupe

Depuis 2019, Saint-Gobain est organisé en fonction de ses clients et donc par zone géographique, pour ses métiers régionaux, et par business units mondiales au sein de la division Solutions de Haute Performance, pour ses métiers mondiaux., afin d'être plus agile et proche de ses clients.



(1) Sources internes.
(2) Sources internes.

5.2 La gouvernance

5.2.1 Le Conseil d'administration

Au 1^{er} janvier 2021 le Conseil est composé de :

Pierre-André de CHALENDAR
*Président-Directeur Général
de la Compagnie de Saint-Gobain*

Jean-François CIRELLI ⁽¹⁾
*Président de BlackRock France,
Belgique et Luxembourg*

Lydie CORTES
Administratrice salariée

Sibylle DAUNIS
*Directrice Générale de PUM
et administratrice représentant
les salariés actionnaires*

Iêda GOMES YELL
Chercheuse et administratrice de sociétés

Anne-Marie IDRAC
Administratrice de sociétés

Pamela KNAPP
Administratrice de sociétés

Agnès LEMARCHAND
Administratrice de sociétés

Dominique LEROY
*Membre du Directoire
de Deutsche Telekom AG
et Directrice générale Europe*

Denis RANQUE
Administrateur de sociétés

Gilles SCHNEPP
Administrateur de sociétés

Jean-Dominique SENARD
*Président du Conseil d'administration
de Renault*

Philippe THIBAUDET
Administrateur salarié

Philippe VARIN
*Président du Conseil
d'administration de Suez*

Secrétaire du Conseil
d'administration :

Antoine VIGNIAL
*Secrétaire Général
de la Compagnie de Saint-Gobain*

(1) Administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au Conseil d'administration.

5.2.2 Le Comité Exécutif

Au 1^{er} janvier 2021, le Comité Exécutif comprend les membres suivants :



Pierre-André de CHALENDAR
Président-Directeur Général



Benoit BAZIN
Directeur Général Délégué



Cordula GUDDUSCHAT
*Directrice Marketing
et Développement*



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



Mark RAYFIELD
*Directeur Général Adjoint,
Directeur Général
Amérique du Nord*



SREEDHAR N.
Directeur Financier

Le Comité Exécutif se réunit une fois par mois.



Armand AJDARI
*Directeur Recherche
et Développement*



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



Thierry FOURNIER
*Directeur Général Adjoint,
Directeur Général
Amérique latine*



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



Benoit d'IRIBARNE
*Directeur Général Adjoint,
Directeur Technologie
et Performance Industrielle*



Claire PEDINI
*Directrice Générale Adjointe,
Ressources Humaines
et Transformation Digitale*



Laurence PERNOT
*Directrice
de la Communication*



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



Maud THUAUDET
Directrice de la Stratégie



Antoine VIGNIAL
*Secrétaire Général,
chargé de la Responsabilité
sociale d'entreprise*



Stratégie

1. L'environnement du Groupe	32
1.1 Grands défis et opportunités	32
1.2 Les différents marchés du Groupe	37
1.3 Les parties prenantes du Groupe	40
1.4 Saint-Gobain au cœur d'un monde volatile, incertain et complexe	41
2. La vision	42
2.1 Être le leader de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne par des solutions de performance	42
2.2 Une vision fondée sur des partis pris différenciants	42
3. La mission	48
3.1 Offrir des solutions durables	48
3.2 Améliorer la performance des clients du Groupe	49
4. Les leviers de la performance	52
4.1 Enrichir l'expérience client	52
4.2 Innover pour se différencier durablement	53
4.3 Tirer parti de la transformation digitale	57
4.4 Allouer efficacement les ressources du Groupe	58

1. L'environnement du Groupe

1.1 Grands défis et opportunités

Saint-Gobain évolue dans un monde en constante mutation. Trois grandes tendances émergent cependant depuis plusieurs années déjà, et sont accélérées par la crise sanitaire : le monde exige un développement plus durable ; il est plus local et plus digital.

1.1.1 Un monde qui exige un développement plus durable

1.1.1.1 Tendances et risques

L'année 2020 marque symboliquement le trentième anniversaire du premier rapport publié par le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), qui a servi de base à la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Depuis, le consensus scientifique n'a cessé de confirmer et de préciser, année après année, la réalité de phénomènes multiples qui ont la particularité de se renforcer mutuellement. Il s'agit d'abord d'impacts directs sur l'environnement, allant de l'intégrité des écosystèmes à la biodiversité. De manière corrélative, les conséquences concernent l'ensemble des aspects de la vie humaine, allant de l'accès à l'eau et à la nourriture jusqu'aux ressources nécessaires aux processus industriels et à la survivabilité sur des territoires menacés. Cela induit *in fine* des risques géopolitiques réels et potentiellement extrêmes.

1.1.1.2 Des engagements croissants des pouvoirs publics en faveur de la transition énergétique

L'insuffisance des mesures prises pendant cette période a conduit les scientifiques à envisager des scénarios plus sombres. Dans ce contexte, les États ont décidé de s'engager sur des objectifs chiffrés de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) afin de limiter la hausse des températures, premier marqueur du dérèglement climatique. De ce point de vue, l'Accord de Paris de 2015 est un repère important dans la mesure où il porte l'ambition contraignante de maintenir la hausse des températures en dessous de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, ce qui implique de réduire les émissions de GES de 2,7 % par an de 2020 à 2030. Cet objectif semble pourtant limité si on le compare à la nécessité de réduire les émissions de GES de 7,6 % par an sur la même période, afin de limiter la hausse des températures à 1,5 °C, niveau au-delà duquel les conséquences environnementales et économiques seraient majeures. En décembre 2020, cinq ans après l'accord de Paris, les 27 pays de l'Union européenne se sont mis d'accord sur un nouvel engagement : porter la réduction totale des émissions de GES d'ici 2030 au minimum à 55 % par rapport au niveau de 1990.

Chaque année, sur la base des derniers travaux scientifiques, l'*Emissions Gap Report* du Programme des

Nations unies pour l'environnement (PNUE) compare l'écart entre ces engagements et la baisse nécessaire pour respecter l'objectif. En 2020, à nouveau, leur conclusion est que « le monde n'est absolument pas sur la bonne trajectoire pour combler ce fossé et pour respecter les objectifs de l'accord de Paris ». Les émissions de gaz à effet de serre ont atteint, en 2019, un record historique de 59 milliards de tonnes (gigatonnes ; Gt) équivalent CO₂, ce qui signale une poursuite de l'augmentation rapide des émissions. Quant à l'année 2020, elle constitue un moment unique et sans doute déterminant : si la crise sanitaire a comme conséquences une baisse attendue de 7 % des émissions, il ne s'agit que d'une baisse conjoncturelle liée aux conséquences de la pandémie sur la production, la consommation et les transports. Les plans de relance annoncés par les grandes puissances et par les organisations régionales telles que l'Union européenne, qui se mesurent en milliers de milliards d'euros, représentent potentiellement une partie de la solution : par leur ampleur inédite, ils peuvent permettre d'atteindre les objectifs de limitation de hausse des températures, à condition d'être suffisamment fléchés vers le financement de la transition écologique (voir dans ce chapitre 2, section 1.2.1.1).

L'effet accélérateur de changement qu'offre paradoxalement la crise sanitaire représente pour Saint-Gobain à la fois des opportunités et la confirmation de son credo : dans le cadre du débat autour de la réponse au défi climatique, le Groupe croit que la neutralité carbone est compatible avec la croissance et qu'une économie bas-carbone offre des perspectives de croissance vertueuse.

1.1.1.3 Engagements des entreprises

Pour que ces objectifs soient tenus, la vision politique portée par les États doit être accompagnée par des actions concrètes de la part des autres acteurs de la société, au premier rang desquels les collectivités locales, mais aussi les entreprises, qui doivent s'efforcer de contenir l'impact de leurs propres activités. En 2019, Saint-Gobain a officialisé son soutien à l'initiative *Business Ambition for 1,5 °C* portée par le Pacte mondial (sur le partenariat avec le Global compact, voir le chapitre 3, section 1.6.2). Cette initiative exhorte les leaders du monde des affaires à engager leurs entreprises sur des objectifs concrets alignés sur la limitation de l'augmentation de la température mondiale à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels, l'objectif final étant de soutenir une « transformation véritablement systémique »⁽¹⁾. Le Groupe s'est ainsi engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050, alors que Saint-Gobain s'était déjà engagé à réduire ses émissions de CO₂ de 20 % entre 2010 et 2025. Plusieurs programmes et outils ont été mis en œuvre afin de soutenir cet objectif, comme la fixation de prix internes du carbone - un pour les projets d'investissement et un pour les projets de Recherche et Développement - en vue d'orienter les décisions de l'entreprise en faveur de solutions bas-carbone.

(1) « Rejoignez la campagne pour notre seul avenir » - <https://unglobalcompact.org/take-action/events/climate-action-summit-2019/business-ambition>

1.1.1.4 Le rôle critique de la construction et de la rénovation des bâtiments

Au-delà de la question des émissions de GES liées aux activités de l'entreprise, Saint-Gobain conçoit sa responsabilité à l'échelle de l'ensemble de son modèle d'affaires. Ses efforts portent donc également sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en amont comme en aval. Le Groupe est l'un des acteurs majeurs du secteur de la construction et de la rénovation de bâtiments, dans lequel les marges de manœuvre sont particulièrement importantes : le secteur de l'habitat dans les pays industrialisés représente ainsi 40 % de la consommation d'énergie, 12 % de la consommation d'eau potable, 38 % des émissions de gaz à effet de serre, et 40 % de la production de déchets solides ⁽¹⁾.

Pour respecter les objectifs posés par l'accord de Paris, l'intensité énergétique par mètre carré des bâtiments au niveau mondial doit s'améliorer en moyenne de 30% d'ici 2030 comparé à 2015 ⁽²⁾.

Le potentiel de gain énergétique le plus important réside dans la réduction de la consommation de chauffage et de climatisation, rendue possible par l'amélioration de l'isolation des bâtiments et par la performance des équipements. L'accélération de ces efforts passera notamment par une meilleure compréhension des bénéfices en termes de confort apportés par l'efficacité énergétique de l'habitat.

1.1.1.5 Raréfaction des ressources, recyclabilité, transition vers une économie circulaire

À l'échelle de la planète, la consommation de ressources naturelles est en accélération, avec 92 milliards de tonnes extraites en 2017 contre 27 en 1970, soit une multiplication par trois alors que la population n'a que doublé dans le même laps de temps ⁽³⁾. Le secteur de la construction, qui fait appel à des matériaux tels que l'acier ou le béton, joue un rôle décisif dans ce domaine. Pour limiter la consommation de matières premières, des solutions existent sur le plan de l'optimisation de la quantité de matériaux utilisés pour un chantier donné, mais aussi *via* l'adoption d'une logique d'économie circulaire. De fait, les politiques publiques adoptent de plus en plus fréquemment une approche par « cycle de vie » qui tient compte de l'impact environnemental d'un bâtiment dans son intégralité, de l'extraction des matières premières à sa déconstruction et au recyclage de ses matériaux. C'est le cas par exemple en France dans l'un des volets du projet de loi « Anti-gaspillage pour une économie circulaire » adopté fin 2019. À l'échelle européenne, les 54 actions du plan en faveur de l'économie circulaire lancé en 2015 ont aujourd'hui été mises en œuvre ou sont en train de l'être. En 2016, les activités liées à l'économie circulaire, comme le recyclage ou la réparation, ont généré près de

147 milliards d'euros en valeur ajoutée ⁽⁴⁾. La revalorisation des matériaux permet de limiter l'utilisation de ressources et les émissions tout en générant une croissance économique supplémentaire, notamment parce qu'elle stimule la recherche d'innovations technologiques ⁽⁵⁾.

Dans le secteur de la construction en particulier, responsable de 40 % de la production de déchets à l'échelle de la planète et de 50 % de la consommation des ressources, la transition vers l'économie circulaire induit un renouvellement profond à différents niveaux de la chaîne de valeur : processus de production, formulation des produits, gestion de la fin de vie des produits, recyclage, réemploi, développement de l'économie de la fonctionnalité, etc. L'essor de la préfabrication (voir dans ce chapitre 2, section 3.2.1.3) et le développement des solutions de construction légères (voir chapitre 3, section 4.1) font partie des réponses à ces grands enjeux. L'adoption d'objectifs au niveau local est l'une des approches qui promettent des avancées concrètes ; le gouvernement des Pays-Bas a ainsi défini en 2016 un objectif intermédiaire de réduction de 50 % de la consommation de matières premières pour 2030.

1.1.2 Un monde de plus en plus local, imposant de réinventer la ville

1.1.2.1 Une remise en cause graduelle de la mondialisation

Plusieurs éléments indiquent que la mondialisation, après une phase de développement très important commencé dans les années 1990, connaît un ralentissement depuis 2008 : le commerce tend à croître moins vite que le PIB au niveau mondial et les chaînes de valeur, bien que très intégrées, commencent à se régionaliser. Par ailleurs, les barrières tarifaires et non tarifaires sont en augmentation dans plusieurs régions du monde. Le modèle de croissance de Saint-Gobain, consistant à agir en acteur local dans l'ensemble de ses pays d'opération (voir dans ce chapitre 2, section 2.2.2), est adapté à ce ralentissement de la mondialisation et au souhait croissant des populations de consommer des produits d'origine locale.

1.1.2.2 Une augmentation continue de la population

La population mondiale est estimée en 2020 à 7,8 milliards ⁽⁶⁾. Au total, la population humaine totale a crû en moyenne de 1,1% par an sur les cinq dernières années. Les différents facteurs qui influent sur l'évolution démographique mondiale (taux de natalité et de mortalité bruts, taux de mortalité infantile, espérance de vie...) aboutissent à une projection de 9,7 milliards d'habitants en 2050 et de 11 milliards d'habitants en 2100 ⁽⁷⁾.

(1) United Nations Environment Program-Sustainable Buildings and Climate Initiatives (UNEP-SBCI) : « Building Design and Construction : Forging Resource Efficiency and Sustainable Development ».

(2) PNUE / Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction - The 2018 Global Status Report - Towards a Zero-Emission, Efficient and Resilient Buildings and Construction Sector (Rapport de situation 2018 : pour un secteur des bâtiments et de la construction à émissions nulles, efficace et résilient dans le monde), p. 10.

(3) PNUE, Panel international pour la gestion durable des ressources (IRP) - « Global Resources Outlook 2019 : Natural Resources for the Future We Want » - <https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>.

(4) Commission européenne : « Boucler la boucle : la Commission met en œuvre le plan d'action en faveur de l'économie circulaire » - Communiqué de presse, mars 2019.

(5) Nations unies : « 6th Global Environmental Outlook », 2019.

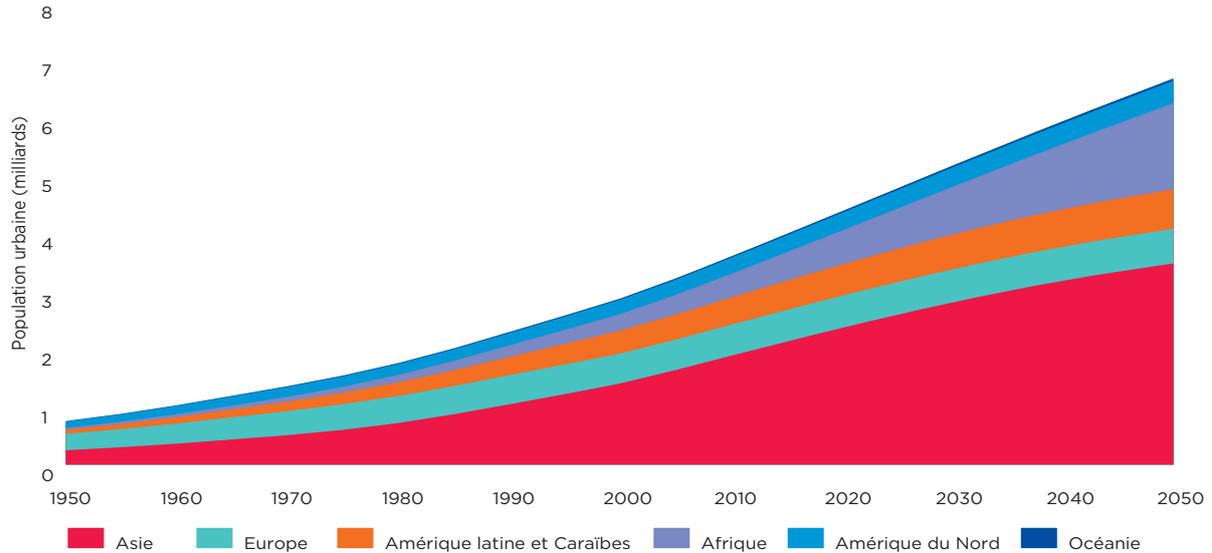
(6) Fonds des Nations unies pour la population : « Population mondiale » - <https://www.unfpa.org/fr/data/world-population-dashboard>.

(7) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies : « World Population Prospects 2019 » - <https://population.un.org/wpp/Graphs/>.

1.1.2.3 L'urbanisation, une tendance lourde et inégalement répartie

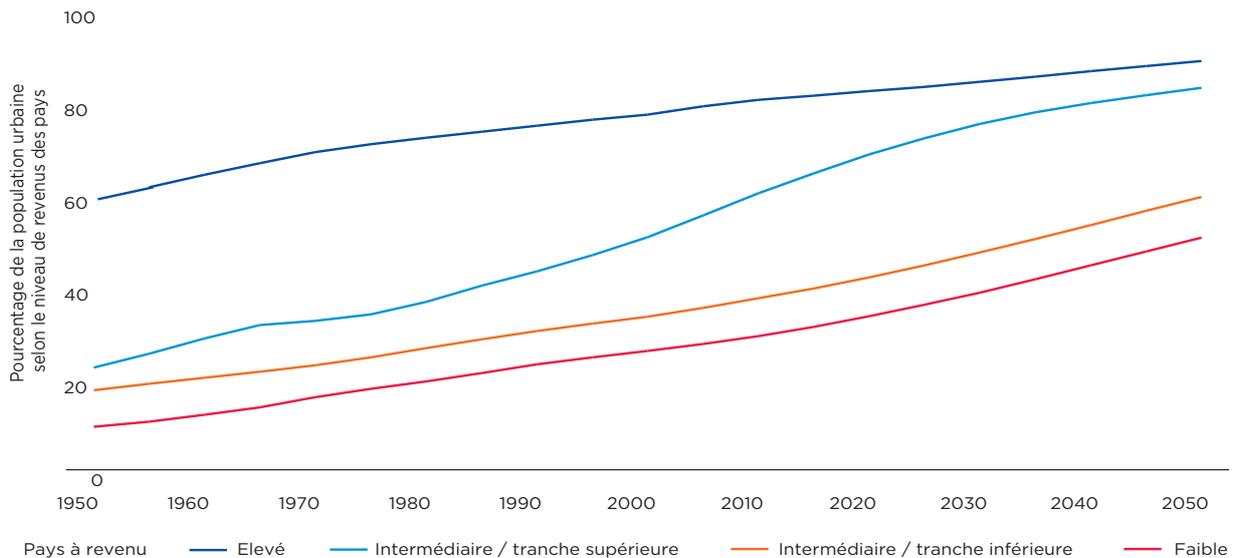
En 2007, la population urbaine a, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, dépassé la population rurale ; aujourd'hui, plus de 80 % du PNB mondial est généré dans les villes, qui absorbent plus de 60 % des ressources naturelles utilisées à l'échelle de la planète. À l'échelon local, les zones urbaines consomment déjà directement ou indirectement entre 60 et 80 % de l'énergie consommée par un pays. Selon les projections, le pourcentage de population urbaine va continuer à croître de manière rapide et massive. En 2015, près de 55 % de la population mondiale habitait en ville, tandis que cette proportion atteindra 68 % d'ici à 2050, ce qui représente 2,7 milliards d'urbains supplémentaires, avec de fortes disparités : l'Afrique et l'Asie représenteront à elles seules 90 % de la croissance de la population urbaine d'ici 2050.

Population urbaine par région géographique, 1950-2050 ⁽¹⁾



Cette croissance est également inégalement répartie en termes de niveau de vie, avec des pays développés ayant un taux d'augmentation de la population urbaine inférieur à celui des pays plus pauvres, tandis qu'on observe une accélération nette de l'urbanisation dans les pays classés à niveau « moyen-haut » selon les chiffres de la Banque mondiale.

Pourcentage de la population urbaine selon le niveau de revenus des pays, 1950-2050 ⁽²⁾



(1) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies : « World Urbanization Prospects 2018 », p.11 – <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>.

(2) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies, « World Urbanization Prospects 2018 », p.8 – <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf>.

1.1.2.4 Des modes d'urbanisation variables

Il s'agit d'abord de l'augmentation de la taille des villes existantes. Le nombre de villes dites moyennes et grandes (entre 1 et 10 millions d'habitants) devrait ainsi passer de 515 en 2018 à 663 en 2030, tandis que les mégapoles devraient passer de 33 à 43, soit un accroissement de près d'un tiers en l'espace de douze ans. Ce sont autant de villes qui changent véritablement d'échelle, entraînant une modification des besoins d'infrastructures. Mais il s'agit aussi de nouveaux centres urbains créés *ex nihilo* : on estime ainsi que plus de 40 pays sont en train de construire des villes nouvelles dans le monde.

1.1.2.5 Des zones fragiles, des impacts importants sur l'environnement

Dans tous les cas, les zones urbaines dans lesquelles les humains se regroupent sont de plus en plus fragiles. La population se concentre d'une part à plus de 90 % sur les zones littorales, particulièrement fragiles car exposées à la conjonction de facteurs tels que l'élévation du niveau de la mer, la salinisation des nappes phréatiques côtières, ou les pollutions ⁽¹⁾. Les zones urbaines, denses et largement dénuées de végétation, aux sols imperméabilisés, sont par ailleurs particulièrement vulnérables face à l'augmentation moyenne des températures et à la fréquence plus élevée de pics de hautes températures.

L'expansion rapide des villes augmente en retour la pression sur les ressources naturelles ; elle conduit également à l'accroissement de la production de déchets, qui représente déjà un volume de 720 milliards de tonnes annuel au niveau mondial. À l'échelle du globe, les villes représentent par ailleurs aujourd'hui plus de 70 % des gaz à effet de serre émis par les activités humaines. La construction à elle seule représente un aspect essentiel de cette pression accrue sur l'environnement, à la fois du point de vue de l'extraction que des émissions de gaz à effet de serre.

1.1.2.6 Des besoins accrus, mais de manière diversifiée

De manière générale, une urbanisation aussi rapide entraîne une augmentation des besoins en termes de logements, de transports, d'énergie, d'eau et de traitement des déchets, mais aussi, en cascade, de toutes les autres infrastructures nécessaires à la vie en ville. Les problématiques générées varient avec le type de villes et le niveau de revenus : dans les pays émergents, le traitement des déchets, mais aussi l'accès à un logement décent sont ainsi des enjeux socio-économiques majeurs. Selon les estimations, les personnes qui vivent aujourd'hui dans des bidonvilles seraient entre 900 millions et 1,4 milliard, soit un quart de la population urbaine mondiale ; d'ici 2030, ce chiffre devrait monter à un quart de la population totale. D'un autre côté, dans les pays à revenu intermédiaire, une large classe moyenne à fort pouvoir d'achat se développe, avec des exigences de confort toujours plus importantes, appelant des solutions adaptées. Ces impacts variables créent des besoins massifs, complexes et différenciés d'infrastructures, de construction et de rénovation de logements.

1.1.2.7 Des impacts importants sur les individus et les modes de vie

Les urbains passent déjà 90 % de leur temps à l'intérieur, que ce soit à leur domicile, durant leurs trajets de travail, ou au bureau. La pandémie de Covid-19 a d'ores et déjà joué un rôle encore difficile à mesurer, mais probablement durable, sur la croissance du télétravail, qui induit une augmentation du temps passé à la maison. Ce phénomène induit à son tour un impact important sur les attentes et les besoins des individus concernant leur lieu de vie.

1.1.2.8 Portrait-robot de la ville durable

Face à ces mégatendances, se dessine en creux le portrait de la ville souhaitée, de la ville qu'il est nécessaire de façonner pour limiter les risques et répondre aux attentes des individus et des entreprises.

La qualité de vie, au cœur du modèle de la ville durable

Une ville durable, c'est d'abord une ville où il fait bon vivre, une ville dont les bâtiments répondent aux attentes des habitants en termes de qualité de vie et notamment de confort. Il s'agit de confort thermique – maintenir une température optimale à un coût énergétique le plus bas possible – mais aussi de confort acoustique – de manière à limiter les bruits néfastes et à laisser passer les sons désirés –, de confort visuel, en maximisant l'accès à la lumière naturelle, ou enfin de qualité de l'air, en maintenant une atmosphère ventilée et débarrassée des substances polluantes.

La ville durable permet par ailleurs à tous d'avoir accès à un logement décent à des conditions financières raisonnables, ce qui induit un énorme effort de rénovation du parc immobilier existant, pour multiplier les bâtiments énergétiquement efficaces.

En ce qui concerne les bâtiments neufs, leur conception doit permettre de réduire la demande globale en énergie, et, pour la majorité d'entre eux, de produire plus d'énergie qu'ils n'en consomment. Elle doit permettre par ailleurs une modularité des usages, afin de faciliter le changement de destination des bâtiments et passer ainsi plus aisément d'un usage de bureaux à un usage d'habitation, et vice versa.

Planifier, organiser, densifier la ville

En ce qui concerne la construction, la ville durable est une ville résiliente face au changement climatique, ce qui impose en particulier de construire des bâtiments qui ne correspondent pas seulement aux conditions ou aux normes existantes lors de leur livraison, mais qui soient également de nature à pouvoir s'adapter à la situation de leur environnement en 2050 et au-delà. Il s'agit également de construire des bâtiments conçus pour surmonter tous les phénomènes climatiques, en étant plus faciles à réparer, à reconstruire ou à déconstruire, notamment dans le cas où ils ne pourraient pas résister lors de chocs extrêmes.

(1) Conférence des Nations unies sur les océans, New York, 5-9 juin 2017 – <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2017/05/Ocean-fact-sheet-package.pdf>

La ville durable, c'est aussi une ville qui est solidaire sur le plan social comme sur le plan économique ; cela implique notamment de développer l'accès aux infrastructures, en équipant les zones urbaines de réseaux de distribution de l'eau ou de systèmes de traitement des déchets, mais aussi des services essentiels tels que l'éducation. Les politiques publiques d'aménagement des territoires, et la planification urbaine en particulier, peuvent jouer un rôle décisif pour limiter les impacts négatifs de l'urbanisation. Sur le plan social, cela signifie notamment prévoir des structures mixtes, afin de limiter la distance entre les logements, les emplois, les services et les autres activités sociales. Sur le plan environnemental, cela signifie notamment diminuer l'empreinte spatiale des villes en visant la densification des zones urbaines. Dans le cas des villes existantes, il s'agit de la rénovation de bâtiments, ou de construire au-dessus des structures existantes. Dans le cas des villes nouvelles, il s'agit de privilégier les immeubles de grande hauteur et les immeubles regroupant plusieurs unités d'habitation, au détriment des maisons individuelles, mais aussi d'intégrer au tissu urbain des bâtiments multi-usages et des services de transport public efficaces. Pour protéger et améliorer la qualité de vie, et contribuer au maintien de la biodiversité, il est possible de donner droit de cité à la nature dans les villes en intégrant des outils tels que des façades et des toitures végétalisées, ainsi que des espaces verts tels que des forêts urbaines, mais aussi en développant des systèmes intégrés et performants de gestion de l'eau à l'échelle des villes. Enfin, on peut diminuer drastiquement l'impact carbone du processus de construction des bâtiments, et faire appel à des matériaux recyclés et recyclables.

De manière générale, l'objectif est de créer les conditions qui permettent la transformation des villes pour les rendre durables. Concrètement, cela veut dire planifier, mesurer les résultats, en rendre compte, mais aussi, si nécessaire, créer au niveau local la réglementation qui peut faire défaut au niveau national, ou encore créer des quartiers à faible empreinte carbone, susceptibles de donner l'exemple. Il s'agit aussi de générer des synergies et de surmonter les blocages liés aux politiques nationales *via* des alliances d'un type nouveau entre les acteurs de cette transformation. Un bon exemple en est le C40, un réseau transnational qui réunit une centaine des plus grandes villes du monde et près de 700 millions d'habitants, déterminés à agir pour limiter le changement climatique ⁽¹⁾, ou le *Global Covenant of Mayors for Climate & Energy* ⁽²⁾, qui rassemble près de 10 000 villes et collectivités locales.

1.1.2.9 Transports et mobilités

La mobilité est au cœur des enjeux de développement durable. La technologie et la digitalisation ont certes entraîné un effet de « rétrécissement » du monde, mais être en connexion les uns avec les autres, physiquement, reste un besoin humain fondamental. La globalisation et l'accroissement de la mobilité des individus, conjugués à l'augmentation moyenne du niveau de vie, causent de manière logique une augmentation des déplacements à l'échelle locale comme mondiale, que ce soit grâce à des véhicules individuels, des transports collectifs terrestres (trains, tramways, bus) ou par avion.

La qualité de vie des citoyens et la nécessité de construire des territoires durables et inclusifs au niveau local et à l'échelle d'un pays dépendent de systèmes de transport

efficaces afin de relier de manière optimale lieux de travail, de logement, et de services. Ces transports peuvent être assurés par des véhicules plus légers, afin d'être énergétiquement performants et plus propres, afin de limiter les émissions de polluants, ce qui induit la généralisation des véhicules hybrides ou entièrement électriques. Les conséquences en sont multiples, comme la nécessité de les isoler de manière optimale - pour améliorer l'efficacité des batteries - ou l'impératif de concevoir différemment les bâtiments pour y intégrer des stations de chargement. Ils doivent enfin offrir un confort maximal dans tous les domaines.

Une autre tendance de fond se dessine : celle de l'évolution des besoins des consommateurs, donnant une préférence croissante à l'usage des véhicules individuels plutôt qu'à leur possession. Cette tendance de fond, qui s'inscrit dans un mouvement de société plus large, a des impacts concrets très forts en termes de conception des véhicules.

1.1.3 Un monde plus digital

1.1.3.1 La révolution digitale et la distribution

Le numérique ouvre de nouvelles opportunités dans les échanges commerciaux, avec un taux de croissance annuel très élevé du commerce électronique partout dans le monde depuis le début des années 2000. Cette croissance n'est plus essentiellement le fait des pays développés : dans les pays émergents, 3 milliards d'utilisateurs devraient recourir à Internet en 2022, contre 2,1 milliards en 2017 ⁽³⁾. Se rapprocher des clients finaux pour éviter de nouvelles intermédiations devient aujourd'hui impératif pour les entreprises. Par ailleurs, pour se différencier, les services associés jouent un rôle majeur. Le digital redessine ainsi de manière globale les équilibres concurrentiels et la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes (clients, collaborateurs, fournisseurs).

1.1.3.2 La révolution digitale et l'industrie

Le digital révolutionne également l'organisation des usines ; il est à l'origine d'une évolution majeure et progressive des modes de production ; il donne accès en temps réel à de très nombreuses informations sur des outils industriels désormais interconnectés, et permet une analyse poussée de ces données. La notion d'« industrie 4.0 » fait partie intégrante de la réalité des entreprises aujourd'hui, grâce à la combinaison de l'analyse de données intelligentes, de l'automatisation et des opérateurs augmentés. On recense ainsi des avancées de deux ordres : d'une part, l'augmentation de la productivité, grâce à la réduction des stocks, des pannes, des pertes de temps et de matière ; d'autre part, l'amélioration de la flexibilité des processus productifs. L'industrie 4.0 ouvre également les perspectives d'une personnalisation de masse de la production, qui repose notamment sur des actifs industriels localisés au plus près des clients finaux. Le digital est par ailleurs un levier de progrès concernant l'empreinte environnementale des sites industriels, permettant une optimisation de la consommation d'énergie et donc une baisse des émissions de CO₂.

(1) C40 Cities - <https://www.c40.org/>

(2) Global Covenant of Mayors for Climate & Energy - <https://www.globalcovenantofmayors.org/>

(3) Nations unies : « 6th Global Environmental Outlook », 2019.

1.1.3.3 La révolution digitale et la construction

Avec le numérique, le bâtiment et de l'habitat se transforment. L'intégration numérique des bâtiments génère des changements techniques dans la construction, notamment par l'utilisation croissante de la maquette numérique, ou *Building Information Modeling* (BIM), qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique ».

Egalement facilitée par l'utilisation du BIM lors des phases de conception, la préfabrication ou construction hors-site se développe (voir dans ce présent chapitre 2, section 3.2.1.3) à la faveur des nouvelles technologies qui permettent la collecte et l'utilisation des données.

La domotique, qui contribue notamment à réduire la consommation énergétique des bâtiments et à améliorer la sécurité, permet quant à elle une intégration toujours plus complète des équipements intelligents dans les usages du quotidien.

1.1.3.4 Un rapport au travail repensé

Le travail lui aussi se repense et se réinvente, sous l'effet de la digitalisation de l'économie en général et des outils de travail en particulier, mais aussi du fait de l'augmentation de la mobilité géographique, des évolutions sociétales telles que les mutations des structures familiales, de l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail, ou encore des demandes des travailleurs pour un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle.

Ces tendances lourdes, qui ont chacune leur temporalité propre, sont à l'œuvre depuis plusieurs années. Elles sont aujourd'hui en voie d'accélération ; à elle seule, la crise sanitaire apparue début 2020 a joué un rôle majeur pour mettre le sujet du rapport au travail au cœur des débats. Bureau, trajets depuis et vers le domicile, télétravail, management, autonomie, lien social, confiance, vie privée : les questions qu'a mises en lumière la pandémie sont multiples.

Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de faire évoluer, voire de réinventer, leur approche de la gestion des ressources humaines et du management.

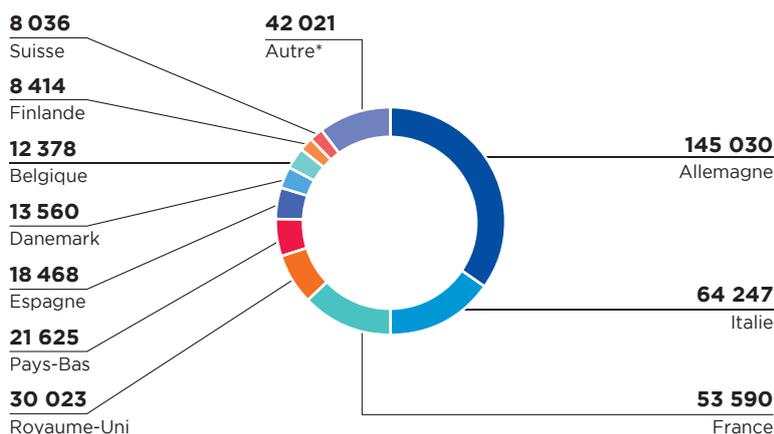
1.2 Les différents marchés du Groupe

1.2.1 La construction neuve et la rénovation

Premier marché de Saint-Gobain, la construction offre des perspectives de croissance au niveau mondial, avec des enjeux et besoins différents selon les zones géographiques.

1.2.1.1 La rénovation

Sur les marchés déjà parvenus à maturité, l'enjeu de la rénovation des bâtiments et de l'efficacité énergétique est essentiel ⁽¹⁾. Le secteur de la rénovation occupe ainsi une place de plus en plus importante : ainsi, en France, le marché de la rénovation résidentielle représentait à lui seul environ 63 milliards d'euros en 2020, et près de 420 milliards d'euros au niveau européen ⁽²⁾.



En millions d'euros, prix 2019. Euroconstruct : baromètre du marché de la rénovation résidentielle 2017-2022 sur 19 pays.

* Autre : neuf autres pays du baromètre (Autriche, Hongrie, Irlande, Norvège, Pologne, Portugal, Slovaquie, Suède, Tchéquie)

(1) United Nations Environment Program-Sustainable Buildings and Climate Initiatives (UNEP-SBCI) : « *Building Design and Construction : Forging Resource Efficiency and Sustainable Development* ».

(2) Pour les 19 pays du baromètre Euroconstruct : « *90th Euroconstruct summary report* », novembre 2020.

Cette tendance lourde est largement due à l'impératif d'efficacité énergétique des bâtiments, qui est considéré comme indispensable pour parvenir à la neutralité carbone. Or la majorité des bâtiments européens de 2050 sont déjà construits aujourd'hui⁽¹⁾. La rénovation sera donc de plus en plus stimulée par les exigences croissantes de performance énergétique, particulièrement présentes dans les évolutions réglementaires actuelles, et par les programmes publics de soutien à la rénovation énergétique.

La crise sanitaire de 2020 représente, pour ce secteur, un impact double : l'un, conjoncturel, sur les chantiers de rénovation, du fait des mesures de confinement ; l'autre, plus structurel, du fait de l'adoption par de nombreux pays de plans de relance avec une forte composante « verte ». Par leur ampleur inédite, ils sont de nature à structurer le marché pour plusieurs années. En France, le plan de 100 milliards d'euros destiné à soutenir l'économie face au choc de la crise prévoit de ce fait une enveloppe de 30 milliards d'euros pour la transition écologique⁽²⁾ et ses secteurs prioritaires comme la rénovation énergétique des bâtiments (logements privés, bâtiments publics et parc social) qui à elle seule va en absorber près de 7 milliards d'euros, créant potentiellement 55 000 emplois sur les deux prochaines années⁽³⁾. Dans ce cadre, le dispositif MaPrimeRenov, étendu en 2020 et doté d'un budget de 2 milliards d'euros sur les deux prochaines années, favorise l'accélération des travaux de rénovation énergétique ; les autorités ont estimé qu'il pourrait entraîner un montant total de travaux de l'ordre de 6 milliards d'euros sur deux ans. Au niveau européen, c'est 30 % du plan de relance proposé par la Commission qui est dédié à l'action en faveur du climat.

Plus largement, la rénovation joue un rôle sociétal essentiel à travers la diminution des impacts des bâtiments sur l'environnement, mais aussi l'accès pour les occupants à un logement décent et à un cadre de vie confortable, et enfin la préservation du pouvoir d'achat.

1.2.1.2 La construction neuve

Le marché de la construction neuve est porté au niveau mondial par la croissance démographique, l'urbanisation et le besoin de remplacement des bâtiments ; la croissance de ce segment devrait être plus forte dans les pays émergents. Le marché du neuf non-résidentiel suit les développements économiques et industriels mondiaux. Après une chute de l'activité dans de nombreux pays lors de la crise du Covid-19, la construction neuve devrait connaître un rebond en 2021 et renouer avec son rythme de croisière.

Dans ce secteur de la construction, Saint-Gobain est positionné sur l'ensemble de la chaîne de valeur, avec des marques présentes de la conception des bâtiments à

l'opérateur de services digitaux, en passant par la production de matériaux et leur distribution ainsi que par la fourniture de services pour les artisans. Le groupe offre des solutions de construction durable et de confort thermique, de constructions légères comme d'efficacité énergétique par exemple au travers de ses solutions d'isolation et de vitrage. Ses solutions améliorent également le confort acoustique (par exemple au travers de plaques de plâtre adaptées, de vitrage ou plafonds acoustiques), le confort visuel (par la production de vitrages Eclaz très transparents), ou la qualité de l'air intérieur.

Sur ce secteur, la marque Saint-Gobain bénéficie d'un bon niveau de reconnaissance, la deuxième la plus citée par le public parmi les leaders du secteur de la construction⁽⁴⁾. La présence mondiale de Saint-Gobain est également un atout important, permettant au Groupe de bénéficier d'une diversification naturelle liée à la désynchronisation des cycles de construction entre zones géographiques.

1.2.2 La mobilité

Le marché de la mobilité, et particulièrement des véhicules individuels, est profondément affecté par la crise sanitaire, avec une chute de production mondiale de l'ordre de 20 % en 2020.

Sur ce secteur, Saint-Gobain fournit des produits et des solutions à haute valeur ajoutée, tels que des vitrages résistants, mais aussi la filtration de l'air ou des antennes intégrés dans le pare-brise, ou encore des solutions antivirales pour rendre les surfaces plus sûres. Il s'agit aussi d'adopter une approche d'agilité et d'ouverture : il faut pouvoir créer des liens avec les nouveaux entrants du marché au bon moment pour qu'ils deviennent des interlocuteurs, des prescripteurs et des clients.

Concernant les transports collectifs, plusieurs tendances se combinent, avec d'une part une croissance forte et continue du marché, largement sous l'influence de l'urbanisation rapide de la population au niveau mondial. La crise sanitaire de 2020 et l'explosion corrélative du télétravail pourraient représenter à l'inverse, plus encore qu'un choc conjoncturel de demande, un changement de rapport aux transports collectifs. En France, la septième édition de l'étude annuelle « Observatoire de la mobilité », publiée en novembre 2020, indique ainsi que 30 % des voyageurs habituels des transports prévoient de s'en détourner une fois la crise sanitaire passée⁽⁵⁾.

Le secteur aéronautique – dont les deux premiers marchés sont l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique, représentant à eux deux plus de 70 % du marché – a subi, en 2020, une baisse importante d'activité essentiellement du fait de la pandémie de Covid-19, avec des prévisions d'impact de plus de 8 % entre 2019 et 2020⁽⁶⁾.

(1) « Une planète pour tous, une vision européenne stratégique à long terme pour une économie prospère, moderne, compétitive et neutre pour le climat » in « Communication de la Commission au Parlement européen, Conseil européen, au Conseil, au Comité des régions, au Comité économique et social et à la Banque européenne d'investissement », 28 novembre 2018.

(2) International Institute for Sustainable Development : « French stimulus package : about 30 billion euros for green recovery measures » – <https://www.iisd.org/sustainable-recovery/news/french-stimulus-package-about-e30-billion-for-green-recovery-measures/>.

(3) Gouvernement français : « France Relance » – <https://www.gouvernement.fr/france-relance>.

(4) Résultats du Brand Barometer 2017 sur 14 pays.

(5) Union des Transports Publics et Ferroviaires : « 2020 de l'Observatoire de la mobilité » – <https://www.utp.fr/actualite/edition-2020-de-lobservatoire-de-la-mobilite-les-resultats>.

(6) The Business Research Company : « Aerospace & Defense Global Market Report 2020-30 : Covid-19 Impact And Recovery » – <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/aerospace-market>.

Dans un contexte de reprise lente du secteur aéronautique, le principal sujet est donc l'innovation ; la nécessité de transporter de plus en plus de passagers, conséquence de la tendance structurelle d'augmentation de la population, combinée à l'impératif de protéger l'environnement, crée mécaniquement une demande de plus en plus forte pour des matériaux et des solutions nouvelles, composants nécessaires à l'avion de demain. Les solutions pour l'aéronautique du Groupe comprennent des plastiques de haute performance capables de supporter des températures extrêmes, des céramiques utilisées dans les moteurs d'avions, des vitrages ou encore des radômes de télécommunication. Des vitrages de cockpit de Saint-Gobain, en verre ou en acrylique, équipent ainsi les appareils aéronautiques.

1.2.3 Sciences de la vie

Le marché de la santé, et notamment les secteurs pharmaceutiques, médicaux et des biotechnologies, offre des perspectives prometteuses, renforcées par la pandémie de Covid-19. D'un côté, le vieillissement de la population et l'augmentation de la prise en charge médicale représentent un enjeu essentiel : entre 2019 et 2030, la part des personnes âgées de plus de 65 ans dans la population d'Europe et d'Amérique du Nord passera de 18 % à 22,1% ⁽¹⁾. Dans le même temps, des technologies nouvelles comme les biotechnologies se développent et les techniques médicales, comme celle de la gestion des liquides, évoluent. Ces deux phénomènes se traduisent par un besoin nouveau de solutions et de matériaux développés aux propriétés uniques, dans les laboratoires ou dans les hôpitaux.

Tout comme le marché de la mobilité, celui de la santé est un secteur pour lequel la fiabilité des solutions, leur qualification et leur conformité aux normes sont capitales. Le Groupe commercialise ainsi des solutions sur mesure à usage unique (tubes, connecteurs, poches, filtres...), utilisées dans la gestion des fluides, ou encore des toiles à peindre présentant des caractéristiques sanitaires particulièrement adaptées aux environnements médicalisés. Le Groupe conçoit également des produits qui trouvent leur usage dans le marché de l'imagerie médicale (cristaux et scintillateurs) ou celui de la thérapie cellulaire.

1.2.4 Industrie

Les marchés industriels de Saint-Gobain regroupent des secteurs divers : énergie, métallurgie, matières premières non métalliques, extraction minière, chimie, pétrochimie, semi-conducteurs, qui trouvent des applications dans le domaine de la défense et de la sécurité, de l'équipement industriel ou encore de l'électroménager. En très grande majorité B to B, ces marchés présentent des croissances diverses selon le marché et la région du monde. La différenciation passe par la recherche accrue de nouvelles technologies et le codéveloppement avec des clients partenaires. Ces marchés sont également marqués par l'influence grandissante de l'automatisation et de l'Industrie 4.0 et sont sujets à de profondes transformations.

Conscient des besoins actuels et des tendances qui émergent, le Groupe développe une multitude de solutions techniques spécifiquement adaptées à ces marchés. Saint-Gobain conçoit également de nombreux produits de haute performance destinés au secteur de l'énergie éolienne tels que des joints pour les éoliennes maritimes ou des fils de verre textiles pour améliorer l'état de surface des pales. Le Groupe développe des produits de pointe, de la valorisation des déchets (réfractaires pour le revêtement des incinérateurs) à l'exploitation et le stockage (joints, toits flexibles et isolants pour les fils et les câbles des pompes de forage).

Pour les marchés de la chimie et de la pétrochimie, le Groupe offre des solutions qui améliorent les réactions chimiques grâce à l'action de supports de catalyse adaptés. Pour les autres marchés, Saint-Gobain propose une large variété de solutions : des rubans et films polymères aux propriétés chimiques et thermiques dont les applications industrielles sont multiples ; des réfractaires de haute performance pour la sidérurgie et la métallurgie ou des solutions abrasives de haute technologie à base de grains céramiques ou diamants pour le meulage, la découpe et la finition de matériaux de base à forte valeur ainsi que des composants machines ou équipements de haute précision pour la transmission ou la motorisation.

(1) World Population Prospects 2019 highlights - Nations unies.

1.3 Les parties prenantes du Groupe

Pour Saint-Gobain, les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes doivent être pris en compte dans la définition de sa stratégie de long terme. Il s'agit d'abord de construire un dialogue, mais aussi de faire en sorte que ce dialogue soit à la fois constructif, transparent et fondé sur la confiance réciproque.

Comment donner vie à ce principe dans la pratique ? Les facteurs que sont la taille du Groupe, sa dimension mondiale, et la variété de ses métiers font que ce dialogue doit, à titre principal, être organisé de manière décentralisée, chaque entité opérationnelle étant responsable de le conduire au sein de son périmètre propre.

Comment piloter ce dialogue à l'échelle du Groupe ? Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes (voir illustration ci-dessous). Pour chaque catégorie, une fonction du Groupe chargée d'organiser la remontée d'information sur ses attentes – au niveau local ou mondial – et d'en réaliser la synthèse a été désignée comme interlocuteur. Les modalités privilégiées de dialogue ont été également répertoriées.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Interlocuteurs	Modalités de dialogue
 Marché	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clients ■ Utilisateur final ■ Prescripteurs ■ Fournisseurs 	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rencontres en continu ■ Publications et magazines ; sites Internet des sociétés ; forums et salons professionnels ■ Publications de guides pédagogiques sur l'efficacité énergétique et l'environnement ; charte de recommandations favorisant l'isolation des bâtiments existants ; participation à des associations ou des groupements ■ Formations clients et utilisateurs finaux ■ Charte Fournisseurs ; suivi des plans d'actions pour la politique Achats Responsables
 Société civile	<ul style="list-style-type: none"> ■ ONG ■ Fondations ■ Associations ■ Universités ■ Médias en ligne (réseaux sociaux, blogs...) 	RSE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publications du Groupe ■ Rencontres ■ Participation à des formations universitaires ■ Forums dans les écoles ■ Soutien au développement des jeunes
 Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collectivités locales (élus, administrations...) ■ Leaders d'opinion ■ Riverains de sites du Groupe (entreprises privées ou publiques, personnes privées...) ■ Médias traditionnels 	Organisations pays	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rencontres à l'initiative des sites ou des organisations pays ■ Actions de solidarité ■ Rencontres régulières avec les élus et les représentants des administrations locales ■ Travaux d'expérimentation sur les territoires en partenariat avec des organismes publics et avec les élus
 Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborateurs ■ Intérimaires ■ Représentants des collaborateurs ■ Alternants ■ Stagiaires ■ Éducation secondaire et professionnelle 	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contacts permanents ■ Supports de communication interne ■ Réunions avec les dirigeants du Groupe ■ Instances représentatives du personnel ■ Intranet ■ Site Internet ■ Enquêtes globales ou sur des sujets spécifiques
 Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actionnaires dont salariés ■ Institutionnels ■ Individuels ■ ISR ■ Agences de notation et de <i>ranking</i> 	Communication financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publications du Groupe (brochures...) ■ Site Internet ■ Lettres aux Actionnaires ■ Guide de l'Actionnaire ■ Déclarations publiques ■ Réunions avec les investisseurs ■ Réunions avec les actionnaires individuels
 Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernements ■ Régulateurs ■ Entités intergouvernementales ■ Organisations internationales (ONU, OIT...) ■ Associations interprofessionnelles ■ <i>Green Building Councils</i> 	Développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ■ Affaires publiques ■ Participation à des groupes de travail le plus souvent animés par les associations professionnelles sur différents sujets techniques liés aux méthodes de construction, par exemple l'évaluation des performances des bâtiments ■ <i>Green Building Councils</i>

Sur la base de cette cartographie, Saint-Gobain a procédé à un travail d'identification des enjeux prioritaires, à leur partage avec ses parties prenantes principales, et à leur hiérarchisation par la confrontation entre les attentes des

parties prenantes et la vision du management. Ce processus, réalisé en 2015, a été mis à jour en 2020 (voir chapitre 3, section 1.1.1).

1.4 Saint-Gobain au cœur d'un monde volatil, incertain et complexe

La conjugaison des défis – le climat et l'environnement, la démographie et l'urbanisation, la digitalisation – et des crises de natures diverses – sanitaire, économique, migratoire, politique – à laquelle nous assistons dessine le tableau d'un monde à la fois volatil, incertain et complexe. Le positionnement de Saint-Gobain s'appuie sur une prise en compte à court comme à long terme de ces tendances de fond – qui constituent à la fois des opportunités et des défis pour la construction du monde de demain – et sur une compréhension poussée de l'écosystème que constitue l'ensemble de ses parties prenantes.

Il s'agit d'abord, pour le Groupe, à travers ses engagements (voir chapitre 3, section 4.1 et chapitre 4, section 2.2) et son rôle actif pour exercer une influence vertueuse sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, d'intégrer pleinement le sujet climatique et environnemental à sa vision stratégique. Saint-Gobain a ainsi dévoilé en 2020 sa feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050, jalonnée par de nouveaux objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Ces objectifs ont été validés par l'initiative *Science-Based Targets*⁽¹⁾ (voir chapitre 3, section 4.1).

Au-delà de la responsabilité du Groupe en tant qu'acteur économique de premier plan, les exigences de développement durable et la transition vers une économie décarbonée accélèrent la transformation des modèles d'affaires et sont porteuses de nombreuses opportunités pour Saint-Gobain, dont certaines déjà

concrétisées, en termes de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouveaux modes de collaboration avec les clients et partenaires.

C'est bien sur cette convergence des risques et des opportunités qu'est construite l'approche du Groupe, que résume sa raison d'être. Saint-Gobain a ainsi intégré à sa proposition de valeur et à sa promesse de marque une conviction forte : la recherche de bien-être et de performance, les bénéfices immédiats de ses solutions pour les clients et les utilisateurs finaux procèdent du même mouvement que la recherche de solutions durables et vertueuses d'un point de vue environnemental, qui seront une partie de la réponse aux grands défis que le monde aura à relever au cours des prochaines décennies. Il s'agit également de mettre sur le marché des produits et des services adaptés à chaque territoire.

De manière générale, il s'agit pour un groupe international tel que Saint-Gobain de se transformer en profondeur afin d'être capable de s'adapter en permanence à un contexte devenu structurellement instable, en construisant et en conduisant des stratégies qui intègrent un monde incertain. Le modèle qu'a construit le Groupe associe la force d'un groupe mondial et une organisation donnant à l'échelon local l'autonomie nécessaire pour s'adapter à un contexte mouvant (voir, dans ce chapitre 2, section 2.2.2) ; ce modèle constitue un levier de performance nécessaire pour réaliser une croissance profitable et durable.

(1) Fruit d'une collaboration entre CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resource Institute (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'un des engagements de la coalition We Mean Business, l'initiative *Science-Based Targets* définit et promeut les meilleures pratiques en matière de fixation d'objectifs scientifiques et évalue et approuve de manière indépendante les objectifs des entreprises pour accélérer la transition vers une économie bas-carbone.

2. La vision

2.1 Être le leader de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne par des solutions de performance

Dans un contexte dessiné par les tendances de fond décrites ci-dessus, Saint-Gobain s'engage, en collaboration avec de nombreux acteurs privés et publics, afin d'accroître sa contribution positive. La vision du Groupe : être le leader mondial de la construction durable, améliorant la vie quotidienne avec des solutions de performance. L'objectif de Saint-Gobain est d'allier croissance rentable et développement durable, dans le respect de ses propres engagements à échéance 2050 et dans le cadre d'un engagement sociétal plus vaste.

Ce rôle de pionnier s'illustre à travers les efforts du Groupe pour influencer positivement l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment en matière d'économie circulaire, où Saint-Gobain peut tirer parti de son positionnement unique de fabricant et distributeur dans les métiers du verre, du plâtre ou encore de l'isolation. L'objectif n'est donc pas seulement, pour le Groupe, de fournir des solutions demandées par le marché à un moment donné, mais bien de jouer le rôle d'un acteur impliqué dans la transformation même de ce marché, et de contribuer à la faire changer de manière vertueuse. Il s'agit à la fois d'anticiper l'évolution des normes, mais aussi, à travers la recherche et le développement ainsi que l'innovation, à façonner les solutions du futur répondant à l'évolution des marchés. À titre d'exemples :

- dans des secteurs très réglementés tels que les transports ou la santé, le Groupe s'attache à anticiper les normes. Ainsi, en 2018, Sekurit avait équipé un nouveau véhicule 100 % électrique de vitrages feuilletés allégés. En réduisant la masse totale du véhicule, ces vitrages contribuent à la réduction de sa consommation énergétique. Ils intégraient la nouvelle technologie de soudure électrique sans plomb développée par Saint-Gobain, anticipant notamment l'application de la directive européenne qui prévoyait le retrait du plomb dans les soudures sur vitrages automobiles à partir de 2020 ;
- Saint-Gobain en Finlande coordonne le projet d'économie circulaire WOOL2LOOP, premier projet d'innovation soutenu par l'Union européenne via son programme de financement Horizon 2020. WOOL2LOOP a pour objectif de récupérer les déchets de laine minérale issus des secteurs de la construction et de la démolition pour les convertir, grâce à la technologie des géopolymères, en nouveaux matériaux de substitution au ciment. Le projet porte également sur les processus de démolition, le tri, l'analyse et le traitement des déchets de laine minérale. WOOL2LOOP porte sur toute la chaîne de valeur et implique les plus grands producteurs de matériaux de construction du monde, des entreprises innovantes dans le domaine de l'économie circulaire et des instituts de recherche ;
- le centre de recherche SGR Provence est partenaire du projet EAGLE, un programme de recherche européen lancé en 2017, qui avait pour objectif de développer des moteurs à essence plus performants. En réduisant la perte d'énergie, les constructeurs automobiles ont été en mesure de respecter la norme européenne fixant pour 2020 une réduction des émissions de CO₂ à 95 grammes par kilomètre ainsi que la législation sur les émissions de particules et d'oxyde d'azote pour les véhicules hybrides. Ce projet rassemblait huit autres partenaires, industriels et universitaires ;
- en France, le site industriel de Saint-Gobain Sully coordonne sur la période 2018-2023 un projet de recherche, doté d'un budget de 1,3 million d'euros, dont plus de 70 % sont apportés par l'Union européenne. Menée en partenariat avec l'université Savoie-Mont Blanc dans le cadre du projet Optiwind mené par Dassault Aviation, cette initiative vise à développer une technologie de pointe pour optimiser la conception des pare-brise d'avions du point de vue des performances techniques et opérationnelles ⁽¹⁾.

2.2 Une vision fondée sur des partis pris différenciants

2.2.1 La RSE comme source de création de valeur pérenne pour le Groupe

2.2.1.1 Un engagement de long terme

Saint-Gobain maintient les plus hauts standards en matière de responsabilité sociale et environnementale, en mettant l'accent sur sa culture et ses valeurs, dans un souci d'exemplarité permanente en matière de conformité, de respect de l'environnement, de santé et de sécurité de tous. Le Groupe renforce constamment ses exigences dans les domaines de la diversité et accompagne la formation de ses équipes, avec pour objectif de créer les conditions de leur engagement dans tous les aspects de la vie de l'entreprise. Saint-Gobain conçoit cette intégration de la responsabilité sociale d'entreprise au cœur de sa stratégie du Groupe comme une démarche continue de perfectionnement :

- 2003 :
 - signature par Saint-Gobain du Pacte mondial des Nations unies,
 - adoption des principes de comportement et d'action ;
- 2009 : formalisation du programme de conformité ;
- 2015 : fixation d'objectifs environnementaux 2025 ambitieux (diminution de 20 % des émissions de CO₂, de 80 % de rejets d'eau, de 50 % de déchets non valorisés) ;
- 2020 : élaboration de la feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050 et formalisation de nouveaux objectifs environnementaux pour 2030.

Saint-Gobain conçoit cet engagement comme un véritable facteur différenciant par rapport à ses concurrents. Le Groupe a construit depuis longtemps déjà sa crédibilité en

(1) Commission européenne : « Optimized cockpit windshield for large diameter business aircraft » - <https://cordis.europa.eu/project/id/785300/fr>.

matière de lutte contre le changement climatique, tant par l'impact de ses solutions sur les baisses d'émissions de GES des secteurs de la construction et de la mobilité, que par son action pour réduire les émissions de ses procédés industriels, une double action qui est source de croissance

pérenne pour le Groupe. Par ailleurs, le Groupe conçoit les autres dimensions de sa responsabilité sociale comme une source de pérennité du modèle de croissance dans le long terme, d'attractivité pour les talents recrutés et de support à la marque Saint-Gobain.

2.2.1.2 La feuille de route RSE de Saint-Gobain

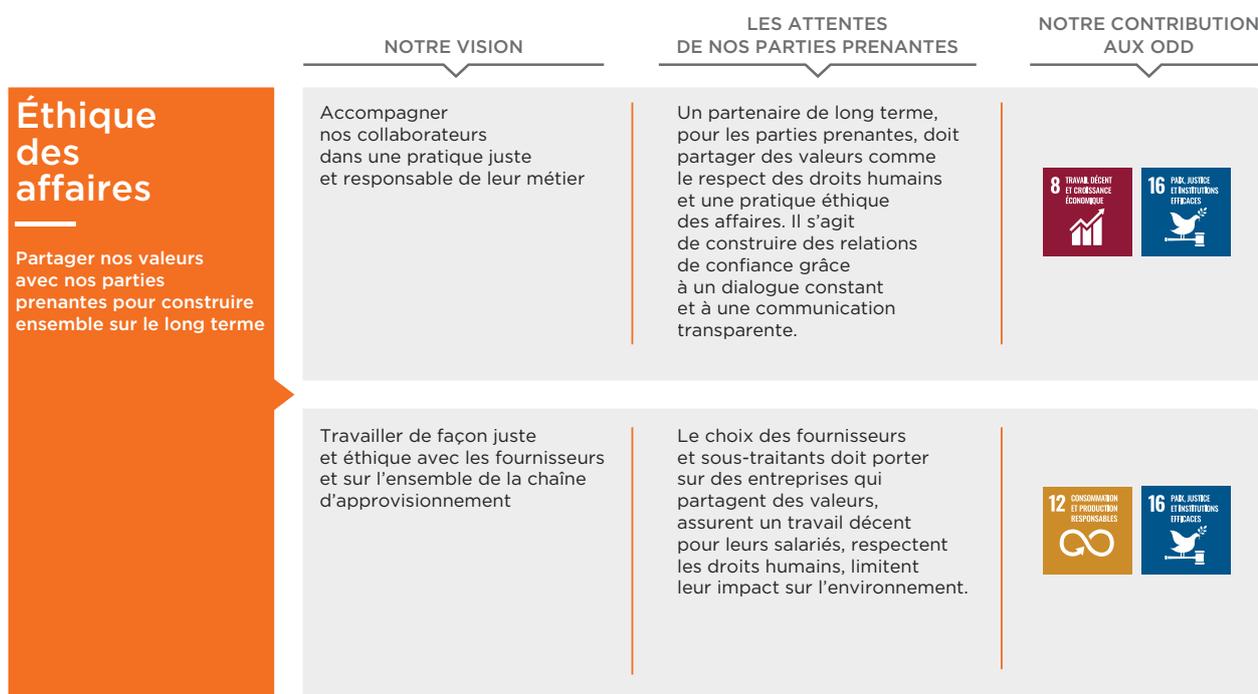
La feuille de route RSE oriente les actions de Saint-Gobain pour réduire l'impact environnemental, social et sociétal de ses opérations et de ses solutions. Elle tient compte à la fois de la volonté stratégique du Groupe et des attentes spécifiques des parties prenantes.

Elle a une vertu pédagogique, et s'attache à favoriser la recherche de synergies avec les parties prenantes. La mise à jour de la feuille de route RSE, entamée en 2020, sera effective en 2021 grâce à la définition d'objectifs à moyen et long terme.



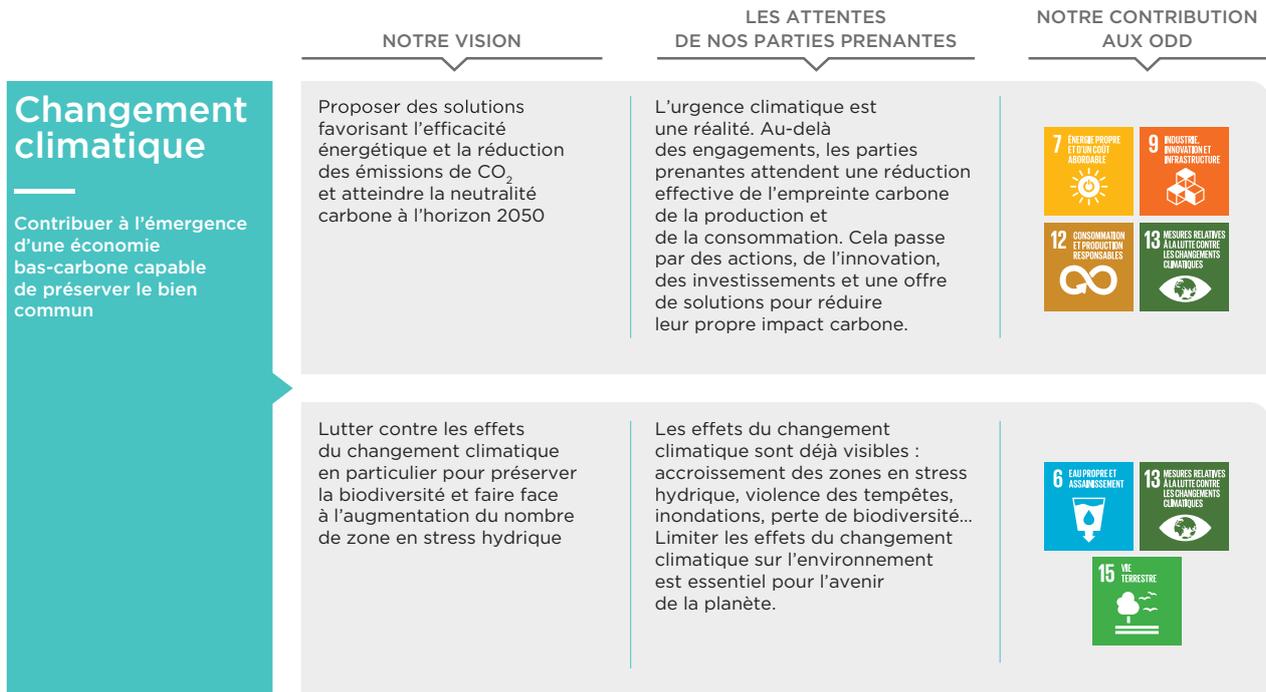
Éthique des affaires

Partager les valeurs du Groupe avec ses parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme.



Changement climatique

Contribuer à l'émergence d'une économie bas-carbone capable de préserver le bien commun.

**Économie circulaire**

Changer la manière selon laquelle Saint-Gobain conçoit, produit et distribue ses produits et solutions pour développer l'économie circulaire.



Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs et des autres parties prenantes est la première responsabilité du Groupe.

Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité

NOTRE VISION	LES ATTENTES DE NOS PARTIES PRENANTES	NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD
Assurer la santé et la sécurité de nos employés, intérimaires et sous-traitants sur nos sites	Créer un environnement de travail sûr est une attente essentielle, indispensable pour instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes, en particulier les collaborateurs.	 
Assurer la santé et la sécurité de nos parties prenantes externes en particulier les clients et les fournisseurs	La crise sanitaire l'a rappelé, la santé et la sécurité sont des priorités absolues. Au-delà des opérations directes, la prise en compte des risques sur la santé et la sécurité doit intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur.	  



Engagement et diversité des collaborateurs

Créer un environnement de travail propice à l'épanouissant professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et l'équité.

Engagement et diversité des collaborateurs

Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et l'équité.

NOTRE VISION	LES ATTENTES DE NOS PARTIES PRENANTES	NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD
Créer un environnement de travail motivant et engageant pour tous nos collaborateurs	La confiance des collaborateurs et leur engagement sont indispensables à la réussite d'une entreprise : son attractivité, sa performance et sa capacité à s'adapter aux crises comme aux évolutions techniques et aux nouvelles attentes de la société.	 
Favoriser l'inclusion et promouvoir toutes les diversités	Favoriser l'inclusion et la diversité démontre la capacité d'ouverture d'une entreprise. Les actions en faveur d'une société plus juste sont des preuves attendues par toutes les parties prenantes de l'engagement d'une entreprise	 

Croissance inclusive

Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence.

**2.2.2 L'alliance d'une expertise locale et d'une empreinte mondiale**

Capitalisant sur sa connaissance intime des marchés locaux, Saint-Gobain a réinventé son organisation en donnant une forte autonomie de décision au niveau local, grâce à une structure simplifiée, au plus près de ses marchés, et qui permet de tirer le meilleur parti des atouts uniques du Groupe. Au niveau mondial, la force d'un Groupe international permet de constituer un gisement d'expertise de nature à soutenir ses activités locales dans les domaines de la Recherche et Développement, du marketing, de la performance technologique et industrielle, et de la performance dans la distribution (voir ci-dessous, section 2.2.3); elle permet également de tester de nombreux modèles d'affaires innovants, dans des contextes différents, et de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pays. Enfin, concernant le portefeuille de produits et de services, Saint-Gobain propose une offre complète à ses clients.

Ce positionnement est proprement différenciant par rapport aux concurrents : au-delà de la connaissance approfondie des marchés locaux, Saint-Gobain se différencie des concurrents locaux par l'innovation et l'excellence opérationnelle apportées par ses fonctions transverses au niveau mondial. Par la richesse de son offre et sa capacité à offrir des solutions complètes adaptées à chaque segment de clients, le groupe se différencie de ses concurrents locaux comme internationaux.

2.2.3 L'accent porté sur les synergies dans les opérations et l'organisation interne

Le Groupe a adopté une nouvelle organisation, au plus près de ses clients, afin d'améliorer son efficacité commerciale comme opérationnelle et d'accélérer sa croissance tout en conservant l'objectif de rentabilité.

Cette nouvelle organisation favorise la mise en synergie des fonctions support : avec des services clients uniques, des magasins en ligne partagés et une logistique commune, les forces de vente peuvent gagner en efficacité et consacrer davantage de temps aux ventes croisées et à la montée en gamme. Elle a également conduit à faire évoluer les organisations commerciales. Par exemple :

- au Royaume-Uni, le Groupe a unifié son offre pour la préfabrication au sein d'une *Business Unit* dédiée ;
- aux États-Unis, la fusion des équipes commerciales pour les métiers du *roofing* et du *siding* a densifié la couverture du territoire et a libéré des ressources pour créer une force spécialisée sur le marché non résidentiel ;
- en France, une nouvelle entité dédiée à l'offre globale de systèmes de prescription, Saint-Gobain Solutions France, a été créée pour favoriser les synergies entre l'ensemble des marques du Groupe sur les marchés de la construction ;

La recherche de synergies se manifeste également à travers la création de plateformes uniques comme celles que constitue « La Maison Saint-Gobain » en France pour accompagner les clients finaux dans leurs projets de rénovation.

Enfin, l'objectif est d'offrir aux clients des offres unifiées et de faire de Saint-Gobain un *one-stop-shop* pour une application donnée. Au Brésil, la *Business Unit* Façade regroupe ainsi au sein d'une offre unique des solutions Placo®, Isover, Weber, Brasilit et Adfors. Grâce à ces synergies, Saint-Gobain facilite l'expérience client en proposant des systèmes de construction complets ainsi que des services exclusifs. Le client n'a plus qu'à passer une seule commande pour recevoir tous les produits sur le chantier, tandis qu'une équipe de Saint-Gobain assure également le bon déroulement des travaux sur place.

Grâce à sa dimension mondiale, Saint-Gobain développe les ventes croisées et accompagne ses clients partout dans le monde. Parmi ces synergies :

- sur le marché automobile, les produits verriers de Sekurit ainsi que les paliers et joints sont par exemple complémentaires pour les clients du Groupe ;
- sur le marché aéronautique, ce sont les vitres de cockpit et les radômes qui peuvent être proposés aux mêmes clients par la *Business Unit* Mobilité ;
- sur les marchés industriels, les adhésifs, abrasifs et bandes constituent une offre complémentaire commercialisée à travers les mêmes canaux de distribution ;
- enfin, le Groupe tire parti de collaborations fructueuses en Recherche et Développement et de transferts réussis entre ses différents métiers pour développer et commercialiser des solutions innovantes et améliorer ses services, par exemple :
 - des plaques de plâtre antifeu développées grâce aux compétences en haute température de la *Business Unit* Céramiques,
 - un verre électrochrome développé initialement par Sekurit pour le marché de l'automobile, puis adapté aux marchés de la construction,
 - un système composite d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) développé en collaboration entre différents métiers (mortiers, gypse, isolation, textiles techniques),
 - un programme transversal en acoustique (isolation, mortiers, plafonds, verre Sekurit, vitrage extérieur et pour les paliers),
 - une solution de réparation pour fours, fruit d'un transfert d'expertises entre Weber et SEFPRO,
 - l'utilisation de l'intelligence artificielle à partir de données transactionnelles à travers des algorithmes développés pour les métiers de la distribution (établissement des prix, recommandation de ventes, chaîne d'approvisionnement...) qui peuvent être utilisés pour d'autres métiers du Groupe.

Par ailleurs, la centralisation de certaines fonctions clés – telles que la performance industrielle, le marketing, l'innovation et la Recherche et Développement, les systèmes d'information, ainsi que les centres de services partagés en RH et finance – facilite l'amélioration de la performance du Groupe en termes d'expertise, de masse critique, de partage des meilleures pratiques, de limitation des coûts, de déploiement généralisé des programmes d'excellence, ainsi que de flux techniques et de collaboration.

Le partage des connaissances et des expertises, essentiel pour favoriser les synergies, est notamment facilité par des rencontres entre les professionnels de l'innovation et du marketing, matérialisées par la création de la communauté « The Hive » dont la troisième rencontre annuelle, tenue en distanciel en novembre 2020, a permis d'échanger sur des sujets tels que la construction hors site, la data, la construction digitale, ou encore le développement commercial durable.

Témoin aussi de cette dynamique, le déploiement au niveau mondial, *via* la plateforme Unicampus (voir chapitre 3, section 3.3.5), d'une offre de formation qui propose des cours concernant les principales fonctions centrales (marketing, performance industrielle, Recherche et Développement, achats, etc.), alliant théorie, pratique et partage d'expérience.

Enfin, les synergies sont aussi générées à travers la diffusion d'une culture d'innovation, qui s'exprime historiquement de manière différente au sein du Groupe :

- les métiers industriels du Groupe peuvent ainsi bénéficier de l'expérience des enseignes de distribution en matière de digitalisation de leur offre de produits et services pour les clients ;

- les métiers régionaux, sur les marchés de la construction, développent de plus en plus une approche du codéveloppement, un modèle qui est dans l'ADN des métiers de Solutions de Haute Performance. Ils profitent ainsi des expériences déjà existantes au sein du Groupe : citons par exemple le codéveloppement, avec deux industriels allemands, de la technologie laser Actilaz, au cœur du vitrage ECLAZ à haute performance énergétique.

2.2.4 Une approche par solutions

La combinaison d'une présence mondiale et d'une offre extensive permet à Saint-Gobain d'offrir aux acteurs du marché une approche par solutions. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre au mieux à un besoin spécifique par un produit dédié, l'objectif consiste à accompagner les clients dans la recherche de performance sur des problématiques complexes.

Cette démarche est construite sur trois axes :

- offrir des systèmes, c'est-à-dire une combinaison de produits qui garantit une performance technique donnée et associe souvent des bénéfices en termes de développement durable et/ou de productivité. C'est le cas des solutions développées sur le segment de la préfabrication, ou de la solution Optimax Habito. Né des synergies entre ISOVER et Placo® en France, Optimax Habito® est un système inédit d'isolation des murs par l'intérieur. Au-delà de la baisse du nombre de produits utilisés, les bénéfices de cette innovation pour les artisans sont un gain de temps à la pose de 20 % en moyenne et la diminution des risques de blessures, mais aussi la réduction des déchets sur chantier. Enfin, ce sont des matériaux entièrement valorisables *via* les filières de recyclage Placo Recycling® et Isover Recycling ;
- proposer des services pour offrir toujours plus de valeur aux clients du Groupe, tels que le service d'analyse des données proposé aux clients des Solutions de Haute Performance de Saint-Gobain, ceux proposés par les enseignes de distribution du Groupe pour permettre aux artisans de se recentrer sur leur cœur de métier, ou encore les services associés au *Building Information Modelling* (BIM) ;
- co-développer des solutions avec les clients de Saint-Gobain.

Dans l'exemple de la construction d'un hôpital, le Groupe est en mesure de proposer des solutions répondant à l'ensemble des problématiques du projet, en offrant des produits et des services qui ont de la valeur individuellement et en tant que système, en associant notamment des services d'assistance à gestion de projet en amont – incluant le BIM – des cloisons résistantes aux chocs, des membranes architecturales, des solutions de traitement de l'air, etc.

Dans le cas de la rénovation d'un bâtiment d'habitation, il s'agit de pouvoir combiner des solutions d'isolation, des vitrages performants, des plaques de plâtre, des systèmes de ventilation, mais aussi d'offrir des services de recyclage des déchets de construction ou de support pour l'utilisateur final.

Des offres de service telles que Kandu, déjà déployé en France et qui vise à l'amélioration de la qualité de l'air, la thermique, la lumière et l'organisation des espaces de travail dans les espaces publics – restaurants, commerces, bureaux, écoles, crèches... – permettent également de traiter de manière holistique le sujet de la qualité des espaces intérieurs.

3. La mission

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous. Cela veut dire à la fois fournir des solutions durables, qui protègent l'avenir de la planète, mais aussi celui de ses occupants, et permettre à ses clients professionnels d'améliorer leur performance.

3.1 Offrir des solutions durables

Dans une démarche d'innovation produits guidée par l'anticipation des tendances du marché, la prise en compte des besoins des clients et le respect des normes les plus exigeantes en matière de transparence et de sécurité (voir chapitre 3, section 3.2), Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pour les marchés de la construction comme de l'industrie. Ses efforts d'innovation sont sous-tendus, sur le marché de la construction, par une approche holistique de ce qui fait un bâtiment durable. Cette approche originale conjugue l'empreinte environnementale du bâtiment tout au long de son cycle de vie avec le bien-être et la santé de ses occupants :

- agir pour le climat en contribuant à la décarbonation des marchés sur lesquels le Groupe opère :
 - en réduisant son empreinte carbone à travers la mise en œuvre de sa feuille de route vers la neutralité carbone à 2050 (voir dans ce chapitre 2, section 2.2.1.2) ;
 - grâce aux émissions évitées lors de l'utilisation de ses produits tels que les solutions d'efficacité énergétique pour les bâtiments ou les vitrages allégés pour les véhicules ;
 - en proposant des solutions légères en substitution à des modes constructifs générant plus d'émissions de gaz à effet de serre, telles que la façade légère de type F4 en France, qui permet de diviser la consommation d'eau et les émissions de CO₂ de 50 % ;
 - en accompagnant le développement de segments qui contribuent à la transition énergétique (voiture électrique, stockage de l'énergie, énergie solaire et éolienne) ;
 - en innovant avec ses partenaires sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits, en passant par le transport ;
 - limiter l'impact sur les ressources naturelles :
 - en réduisant la consommation d'eau dans les opérations et sur chantier, par exemple *via* l'utilisation du mortier Webercol Flex Eco, composé de nouvelles matières premières issues de la valorisation de coproduits industriels, qui permet une baisse de 50 % des émissions de CO₂, 28 % de la consommation d'eau, et 27 % de l'utilisation d'énergies non renouvelables ;
 - en augmentant l'utilisation de matière recyclée dans les procédés industriels, notamment pour la production de gypse ou de verre ;
 - en limitant la génération de déchets sur chantier, par exemple *via* la solution *Lean by Placo*, qui prévoit notamment la découpe de plaques de plâtre en usine ; grâce au développement de la construction hors-site ou préfabrication ;
 - en agissant pour la collecte des déchets sur chantier ;
 - en contribuant au développement de filières de recyclage ;
 - en augmentant la durée de vie des produits ;
 - assurer la santé et le bien-être :
 - en prenant en compte le confort thermique, acoustique, visuel, et la qualité de l'air intérieur pour l'utilisateur final ;
 - en assurant un niveau de sécurité optimal des produits mis sur le marché par le Groupe, pour l'utilisateur final et l'installateur.
- De manière générale, les solutions proposées par Saint-Gobain permettent de réduire l'intensité en ressources, de limiter les consommations d'énergie des bâtiments, des véhicules ou des installations qu'ils équipent et ont un contenu carbone faible. Parmi les innovations mises sur le marché par le Groupe, on peut citer :
- les verres ultralégers mis au point par Sekurit pour l'automobile, qui permettent une baisse du poids de la voiture jusqu'à 6 kg ;
 - la plaque de plâtre Gyproc Ergolite, dont le poids est réduit de 25 % pour un contenu carbone réduit, le tout sans altération des performances.
- Ces solutions écoconçues sont adaptées aux types de clients, aux marchés et aux territoires, en particulier aux différents types de climats. En Norvège, l'alliance entre l'enseigne Optimera et Hunton, fabricant de produits à base de fibre de bois, a ainsi permis de créer les panneaux « Green Panels ». Installés dans des constructions tertiaires ou de l'habitat, ces panneaux ou murs sont fabriqués à base de fibre de bois de forêts norvégiennes. Ils répondent à une demande croissante de solutions d'isolation respectueuses de l'environnement et de solutions capables de réguler l'hydrométrie et d'améliorer l'acoustique. Ensemble, les deux acteurs ont investi dans la Recherche et Développement pour développer cette solution qui compense les émissions de CO₂ émises lors de sa production.
- Sur le marché de la construction, le Groupe propose des solutions aussi bien pour la construction neuve que pour la rénovation, le résidentiel et le non-résidentiel, avec une variété de modes de construction, de climats, de culture et des disparités entre pays émergents et pays développés. Sur ces marchés, le Groupe est particulièrement bien positionné grâce à son offre complète de solutions pour l'efficacité énergétique des bâtiments et pour une construction plus légère, à moindre intensité en ressources et à moindre empreinte carbone.

Sur le marché de la mobilité, de la même manière, l'expérience utilisateur – dans le cas des véhicules individuels, aussi bien pour le passager que pour le conducteur – et l'empreinte sur l'environnement guident la politique d'innovation produit. Saint-Gobain met son expertise au service de ses clients industriels, tels que les constructeurs automobiles, en tenant compte des bénéfices pour l'utilisateur final.

Au-delà des produits, le Groupe développe une offre de services adaptée à l'évolution de ces marchés, en particulier pour accompagner le développement de

l'économie circulaire. En France, La Plateforme du Bâtiment avait déjà innové en 2017 avec un service appelé « Les Ripeurs ». Plus récemment, Point.P, filiale de Saint-Gobain, a créé le service « BatiReprise » en collaboration avec Suez, entreprise de gestion des déchets, afin de faciliter la collecte des déchets de chantiers dans 11 points de vente. L'objectif : sensibiliser et accompagner les artisans du bâtiment dans l'acte de tri et de valorisation des déchets. Point.P dispose déjà de 76 déchetteries en propre, accueillant plus de 100 000 m³ de déchets par an.

3.2 Améliorer la performance des clients du Groupe

3.2.1 Pour le professionnel de la construction : améliorer la productivité

Dans les métiers de la construction, la question de la productivité est au cœur des préoccupations. Par son double positionnement de fabricant et de distributeur, et en raison de la variété de ses métiers, Saint-Gobain a de multiples manières d'accompagner ses clients et de leur permettre de choisir les solutions les plus adaptées, de les acheter et de les mettre en œuvre, mais aussi de se former, de manière toujours plus efficace et en tenant compte de leurs contraintes.

3.2.1.1 Faciliter le travail des artisans à travers des services intégrés

Pour les clients artisans, gagner du temps et être bien accompagné sont des enjeux essentiels. Les services en magasin et les services digitaux prennent une place de plus en plus importante. En voici quelques exemples :

- en France, SOLU+, outil d'aide à la réalisation de chantiers de rénovation, accompagne les professionnels dans la réalisation de leurs estimations, le chiffrage des chantiers et le conseil client. Il est désormais interfaçable avec la solution Tolteck, permettant ainsi aux artisans de générer en un seul flux devis et factures ;
- au Royaume-Uni, Build Aviator, un bouquet de services pour aider les constructeurs à gagner en temps et en efficacité, a été développé récemment. De la conception à la planification en passant par l'approvisionnement et jusqu'au rendu final, l'application Build Aviator guide et assiste les clients en matière de solutions de construction écologique. Les professionnels peuvent ainsi évaluer la performance énergétique et carbone des bâtiments et obtenir les calculs et les rapports nécessaires pour satisfaire aux normes de construction ;
- grâce à des plateformes d'intermédiation comme celle proposée par La Maison Saint-Gobain en France ou par Saint-Gobain au Brésil ou encore l'application 3S développée par Saint-Gobain Gyproc au Vietnam, les artisans peuvent accroître leur visibilité et développer leur clientèle ;
- Saint-Gobain développe des formats d'enseignes réduits au cœur des grandes agglomérations afin de se rapprocher des chantiers de centre-ville. C'est ainsi que les enseignes Plataforma de la Construcción, en Espagne, ou Point.P en France ont commencé à déployer des nouveaux formats de points de vente dans les centres-villes ou à proximité des villes, à proximité des clients et en particulier pour le secteur de la rénovation.

3.2.1.2 Améliorer la productivité sur chantier à travers des produits innovants

Le gain de temps concerne d'abord le travail des professionnels sur les chantiers :

- au Royaume-Uni, Saint-Gobain a lancé en 2020 sous la marque Weber un nouveau revêtement de façade imitation brique, codéveloppé avec une *start-up* britannique, à la fois plus léger, plus flexible, composé d'une maille en fibre de verre recouverte à 95 % de minéraux naturels. Comparé au matériau traditionnel, le temps d'installation est trois fois plus rapide en moyenne, ce qui permet la réduction des coûts de main-d'œuvre ; c'est également un produit idéal pour les constructeurs de bâtiments préfabriqués, car il est beaucoup plus léger et donc plus facile à transporter et à manipuler ;
- dans le même registre, la marque propose désormais dans huit pays sa solution Weberdry PUR, un nouveau système d'étanchéité pour les toits plats, terrasses, balcons et réservoirs d'eau, beaucoup plus facile à appliquer et d'une durée de vie bien plus longue que les produits existants : vingt-cinq ans en moyenne contre dix ans pour des membranes d'étanchéité classique ;
- solution de sols prêts à couler, le « weberfloor service » couvre tout le processus, de la fourniture de mortier en poudre jusqu'au malaxage-pompage des enduits pour le sol. Grâce au « webertruck », un camion pompe qui se déplace sur les chantiers, l'entreprise de pose concentre ainsi ses ressources sur la seule application des produits ;
- Saint-Gobain conçoit par ailleurs des solutions offrant un gain de temps à l'installation, comme la laine de verre en vrac ou la colle Webercol Flex Confort de Weber.

3.2.1.3 Des innovations au service de la productivité

Le Groupe innove dans des domaines émergents de la construction. En témoignent :

La préfabrication et la construction « hors site »

La préfabrication est une tendance majeure qui se situe au carrefour de deux phénomènes : d'une part, il faut construire plus rapidement une plus grande quantité de logements ; d'autre part, il existe dans certains pays une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les métiers du bâtiment. On parle de préfabrication pour désigner l'ensemble des méthodes et procédés qui permettent de construire tout ou partie d'un bâtiment en dehors du site de construction.

La préfabrication participe aussi du développement de la construction légère et des alternatives aux constructions traditionnelles à base de ciment et de brique, ce qui permet de rendre la construction plus efficace et plus durable (voir chapitre 3, section 3.2.1.3) sur la contribution du Groupe aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Plusieurs initiatives illustrent l'émergence de ces nouvelles techniques de construction et les efforts entrepris par le Groupe pour s'y développer :

- en Norvège, Optimera, distributeur de matériaux de construction aux professionnels du bâtiment, a signé un contrat avec la société Norgeshus, spécialisée dans la fabrication et l'installation de maisons préfabriquées à ossature en bois dans toute l'Europe. Norgeshus comprend 118 concessionnaires, couvrant l'ensemble de la Norvège, et compte construire entre 1100 et 1 200 logements par an ;
- aux États-Unis, Saint-Gobain a par ailleurs conclu un accord de codéveloppement avec Unity Homes, constructeur de maisons préfabriquées basé dans le New Hampshire. Les deux partenaires unissent ainsi leurs forces pour révolutionner les méthodes de construction du résidentiel américain et ouvrir une voie nouvelle à l'innovation sur le marché de l'habitat haute performance ;
- en Espagne, le Groupe participe à la construction d'un hôpital de 108 lits en Catalogne, conçu uniquement à base d'éléments modulaires et préassemblés en usine, ce qui permet de construire le bâtiment en seulement quatre mois, contre quatre ans en suivant des méthodes traditionnelles ;
- au Danemark, à travers les marques Brødrene Dahl et ISOVER, Saint-Gobain participe à la construction de 478 logements d'étudiants préfabriqués qui sortiront de terre en 2021 à Lyngby.

Dans les activités de distribution, d'autres enseignes spécialistes du Groupe ont investi le marché du préfabriqué dans de nombreux domaines tels que la salle de bains, la toiture ou encore les pièces de charpente.

L'impression 3D

Déjà utilisées par le Groupe en particulier pour la réalisation d'échantillons et le prototypage, les technologies d'impression 3D offrent des débouchés particulièrement intéressants en termes de réduction de l'impact environnemental - pour une moindre production de déchets - et permettent de créer des formes complexes pour une grande variété d'applications :

- le Groupe a investi aux Pays-Bas, avec son partenaire BAM, une ligne pilote à grande échelle dans l'usine Weber Beamix d'Eindhoven. Après plusieurs années de développement et de R&D, cette activité entre maintenant dans une phase commerciale - ce qui en fait l'une des plus avancées au monde, avec diverses réalisations concrètes en 2020 : ponts, escaliers, mobilier urbain, et même une première maison individuelle, qui sera occupée en 2021 ;
- à Singapour, Hamilton Holdings, société d'impression de construction 3D, s'est associé à Saint-Gobain et Ang Cheng Guan Construction (ACG) pour créer Hamilton Labs Additive Manufacturing & Robotics Hub, et piloter l'impression 3D en béton. Dans le cadre de cette collaboration, Saint-Gobain assure la fourniture exclusive des matériaux et la R&D. Ang Cheng Guan Construction apporte, quant à elle, un large éventail d'expériences dans le bâtiment et la construction. Cette collaboration a également pour objectif de promouvoir la recherche universitaire et d'encourager ainsi les innovations technologiques dans

le bâtiment et la construction, et plus particulièrement dans l'impression 3D.

La construction digitale

La conception et la construction digitales représentent une tendance lourde dans l'industrie du bâtiment. Poussés dans de nombreux pays par l'évolution du cadre législatif, les acteurs du bâtiment sont en train de s'organiser pour réduire leurs coûts, améliorer la qualité et diminuer les délais, en travaillant de façon collaborative avec une maquette numérique unique, qui embarque non seulement les plans du bâtiment, mais aussi toutes les informations relatives à chacun des composants : propriétés, performances, etc. Cela permet des visualisations et des prévisions jusqu'alors inaccessibles : les performances du bâtiment, son caractère durable, la détection des erreurs de conception, etc. L'enjeu consiste à réduire sensiblement le coût total du bâtiment tout le long du cycle de vie. Pour ce faire, les concepteurs de bâtiments, architectes, entreprises générales, etc., ont besoin de télécharger des « objets » virtuels, contenant, notamment, les produits de Saint-Gobain, pour les intégrer dans leur maquette, le *Building Information Model* ou BIM. Saint-Gobain a créé un projet structurant de *Product Information Management* pour élaborer une bibliothèque complète d'objets et offrir des services divers aux acteurs qui en ont besoin.

Le programme de performance industrielle WCM (voir chapitre 3, section 2.2.1) intègre pleinement cette dimension digitale.

3.2.1.4 Accompagner les professionnels grâce à la formation

Le Groupe a mis en place des formations adaptées aux métiers et marchés locaux. Ainsi, les équipes de Saint-Gobain peuvent former aussi bien des étudiants, des entreprises du bâtiment, des artisans ou encore un réseau de distribution. Des structures de formation, comme la Spazi Academy en Italie, permettent de dispenser des formations en présentiel et de proposer des solutions d'e-learning.

Saint-Gobain a inauguré à Casablanca (Maroc) la Weber Academy, une école pour former gratuitement les jeunes diplômés et les artisans aux solutions de la marque et aux nouvelles méthodes de construction, dans une optique de professionnalisation des acteurs locaux. En Indonésie, Saint-Gobain a créé, en partenariat avec l'INSEAD Singapour, le *Distributor Development Program*, une formation pour les distributeurs de matériaux de construction indonésiens, qui ont l'opportunité de se perfectionner sur l'innovation, les plateformes digitales, la stratégie et le développement commercial. En République tchèque, des centres de formation ainsi que des événements permettent de former chaque année 10 000 installateurs aux solutions des marques de Saint-Gobain.

En plus des formations techniques aux produits et solutions, les équipes de Saint-Gobain proposent des sessions sur des thématiques précises comme la rénovation, les confort, la qualité de l'air ou l'efficacité énergétique. Les réseaux de distribution ont pour leur part développé des comptoirs spécifiques à la performance énergétique dans certaines agences et points de vente en France ou en Europe du Nord (voir chapitre 3, section 4.1.6.3).

En France, Saint-Gobain déploie depuis octobre 2020, pour tous les artisans de son réseau, un programme de formation multicanal « Objectif RGE » (« Reconnu Garant de l'Environnement »). La nouveauté d'« Objectif RGE » est d'offrir un vrai gain de temps aux artisans en leur permettant de se former à distance sur leur ordinateur, tablette ou smartphone, associé à un système de certification en agences Point.P. L'ambition est de qualifier

RGE au moins 10 000 artisans supplémentaires d'ici fin 2022, contre 2 000 par an actuellement. Au-delà de Point.P, toutes les enseignes spécialisées du Groupe participant à la rénovation énergétique, notamment Cedeo ou SFIC, sont mobilisées.

3.2.2 Pour le client industriel : agir pour la performance et l'innovation sur mesure

Saint-Gobain, par sa dimension internationale et son expertise reconnue dans chacun de ses métiers, est en mesure d'accompagner ses clients industriels et d'accroître leur performance grâce à des services et solutions au plus près de leurs besoins.

Dans les métiers industriels, une partie des solutions proposées par Saint-Gobain est codéveloppée avec les clients et répond à un besoin croissant de personnalisation et d'innovation sur mesure. Cela est rendu possible par de nouvelles méthodes de travail et des nouveaux modes de production et par la fabrication digitale, qui intègre les besoins clients très en amont et permet de produire, grâce à des unités flexibles et automatisées et l'interconnexion des systèmes, des séries courtes personnalisées.

- Aux États-Unis, l'équipe R&D de la *Business Unit* Industrie de la construction collabore, depuis deux ans, avec l'Université du Massachusetts-Lowell, pour développer des tissus dotés de détecteurs capables de surveiller la santé des infrastructures, des tissus capables de surveiller les contraintes qui s'appliquent sur elles et de détecter fissures ou dommages dès leur apparition, avec, à la clé, d'importantes économies sur les coûts de maintenance. C'est là un exemple typique de codéveloppement réussi, tout autant qu'une solution de nature à répondre aux besoins d'un marché très important, l'ASCE (*American Society of Civil Engineers*) estimant à plus de 1 800 milliards d'euros l'investissement nécessaire au cours de la prochaine décennie pour réparer et mettre à niveau les infrastructures des seuls États-Unis.
- Sur le marché de la mobilité, les vitrages de Saint-Gobain s'adaptent en permanence aux exigences des constructeurs automobiles, notamment en verre allégé, en verre à affichage tête haute et en verre antichaleur, sans oublier les vitrages aux formes complexes pour lesquels le Groupe possède une expertise reconnue. Toutes ces solutions offrent une expérience de conduite optimale, avec un confort et une sécurité accrus tant pour le conducteur que pour ses passagers. De même, les paliers, joints et mousses de haute performance à base de polymères sont conçus sur mesure pour répondre aux besoins des constructeurs automobiles, en termes d'allongement de la durée de vie, de réduction du bruit et de gain de poids. Les solutions de Saint-Gobain dans la mobilité

concernent aussi la phase de production avec, par exemple, une large gamme de produits abrasifs (appliqués, agglomérés et superabrasifs) utilisés pour le façonnage et le polissage des pièces automobiles. Ces solutions abrasives sont adaptées aux marchés développés comme aux marchés émergents.

- Saint-Gobain explore également avec des partenaires des solutions qui équiperont les véhicules autonomes de demain. Ainsi, en janvier 2020, Sekurit a présenté en partenariat avec Cerence, spécialiste en intelligence artificielle automobile, un nouveau pare-brise intelligent lors du *Consumer Electronics Show* (CES) de Las Vegas, rendez-vous des innovations technologiques. Des innovations comme l'écran transparent, le suivi oculaire ou la reconnaissance vocale étaient intégrées à un véhicule sans boutons de commande, avec affichage des informations de conduite sur le vitrage. Ce pare-brise améliore le confort et la sécurité des occupants des véhicules et représente une partie de l'avenir de la mobilité.
- C'est également *via* des partenariats avec d'autres acteurs industriels que Saint-Gobain explore des opportunités de développement futur. Ainsi, en Corée du Sud, la *Business Unit* Sciences de la vie et Samsung BioLogics, l'unité biopharmaceutique du groupe Samsung, ont signé un partenariat stratégique pour la fourniture de systèmes à usage unique. Saint-Gobain a investi près de 16 millions d'euros pour la construction d'une installation industrielle de pointe destinée à la fabrication de bioprocédés, inaugurée en 2020. Celle-ci est située dans le *biocluster* de Songdo, dans la banlieue de Séoul, qui regroupe des centres de recherche et des entreprises travaillant dans le domaine des biotechnologies. Cet investissement permet à la *Business Unit* Sciences de la vie de renforcer son orientation client et sa chaîne d'approvisionnement, pour mieux servir les industries biopharmaceutiques coréennes.
- Ce modèle de codéveloppement s'accompagne enfin d'une évolution des *business models*, vers une offre plus complète et un plus grand niveau de service. Ainsi, la *Business Unit* Céramiques propose le diagnostic ou la maintenance pour les industries utilisatrices de ses réfractaires, et associe donc produit connecté et offre de service associé.
- De la même manière, Saint-Gobain s'est engagé avec l'un de ses clients dans le codéveloppement d'un filtre spécifique pour soutenir les enfants nouveau-nés qui ont besoin d'oxyde nitrique.

Tout au long du cycle de vie des produits, Saint-Gobain peut proposer des services d'ingénierie, de la réparation et du recyclage. C'est bien la capacité de Saint-Gobain à fournir des solutions fiables, performantes, et à la pointe de la technologie, qui est ainsi valorisée.

4. Les leviers de la performance

4.1 Enrichir l'expérience client

4.1.1 Une proximité client renforcée

4.1.1.1 Transformer les parcours client par le digital

Les interactions entre Saint-Gobain et ses clients se comptent en millions chaque année. C'est pour le Groupe un défi : désormais, dans nombre de cas, le « contact » n'a plus lieu lors d'une rencontre physique planifiée, mais *via* les sites Internet du Groupe ou les réseaux sociaux, à l'initiative du client.

Dès lors, au-delà des contacts physiques avec les clients directs, il s'agit pour le Groupe de développer une stratégie digitale qui lui permette de tirer profit de tous les contacts diffus, dans une logique « phytale », associant les points de contact physiques et digitaux. La mise à jour des sites Web est indispensable pour offrir aux visiteurs une expérience de qualité, qui leur soit utile et les incite à prolonger le contact, *via* une interface fixe ou mobile. La finalité de la démarche, pour les sites non marchands, est de convertir un maximum de visites en contacts commerciaux. Cette démarche est déployée partout au sein du Groupe ; la crise sanitaire vécue en 2020 a contribué à accélérer cette tendance, en renforçant l'importance du e-commerce (voir chapitre 1, section 3.2). Les enseignes de distribution ont quant à elles généralisé, dans la plupart de leurs pays, l'offre de vente sur le Web – ou commerce électronique – avec des sites mieux conçus et plus simples d'utilisation et offrant des fonctionnalités toujours plus avancées telles que la recherche et la commande de produits, l'information sur les stocks, la localisation des points de vente, le *click & collect*, ou le scan des produits sur smartphone. Quelques exemples sont parlants :

- Sanitas Troesch, enseigne de Saint-Gobain en Suisse spécialisée en solutions de cuisines et de salles de bains, a ainsi simplifié son parcours client grâce à un site e-commerce destiné aux artisans, permettant de modifier la commande jusqu'à 17 heures la veille de la livraison, s'appuyant sur une gestion des stocks en temps réel ;
- en France, le service Instaply proposé par La Plateforme du Bâtiment a rencontré un fort succès. L'application permet aux clients professionnels d'échanger par SMS avec les équipes de l'enseigne, pour poser des questions techniques ou commander directement des produits ;
- de son côté, au Danemark, l'enseigne Brødrene Dahl – spécialisée en plomberie, sanitaire, chauffage – déploie son application Self-Service qui permet aux clients de commander directement depuis leur smartphone ou tablette, de scanner leurs achats dans le point de vente et de payer, le tout « sans-contact ». Dès son lancement, deux points de vente « tests » ont vu 10 % de leur chiffre d'affaires provenir de l'application. Depuis, de nouveaux points de vente ont été équipés.

Que ce soit pour les sites Web marchands ou non marchands, le recours à l'analyse de données est fondamental pour faire évoluer les sites dans le sens souhaité par les visiteurs. Ce travail de fond permet d'être au plus près des clients et de développer des services à valeur ajoutée. Les parcours clients sont d'autant plus complexes que les interactions avec le client passent par une multitude de canaux : sites Web, comptes et pages

sur les réseaux sociaux, courrier électronique, forums, chats, etc. Les techniques pour cibler et fidéliser la clientèle se diversifient. L'approche omnicanale de Saint-Gobain a donc pour objectif de garantir la fluidité et la cohérence *via* différents points de contact physiques ou digitaux, tout au long du parcours client. Les marques et enseignes ont déployé des stratégies digitales afin de différencier leurs produits et d'assurer la visibilité des enseignes. La richesse de l'information disponible en ligne, la consultation des stocks en temps réel par les clients, l'organisation des réseaux logistiques et la vitesse de livraison des produits sont des facteurs essentiels du succès des sites marchands. Dans certaines activités du Groupe se développent des dispositifs innovants permettant une expérience immersive grâce à la réalité virtuelle, tels que le scan 3D des fours verriers mis au point par la *Business Unit* Céramiques, permettant la création de maquettes virtuelles des installations industrielles, un outil précieux permettant à l'exploitant de réduire la durée des visites à froid entre deux campagnes de production. L'ensemble des outils digitaux développés par les marques du Groupe vise à mieux comprendre le client, mais aussi à faciliter ses démarches et à répondre plus facilement et directement à ses besoins.

Cette intégration du digital au cœur des parcours client est indissociable de l'évolution de la logistique. En mutualisant leurs centres logistiques, les enseignes optimisent la gestion de leurs stocks et proposent un approvisionnement ciblé et contrôlé des différents points de vente, pour une amélioration continue de la disponibilité des produits. L'automatisation des centres permet par ailleurs de traiter des milliers de lignes de commandes par jour et de réduire les délais de livraison à vingt-quatre heures, et même à une heure dans certaines grandes agglomérations. Les enseignes développent également des solutions de logistique intégrée. Elles offrent aux clients la prise en charge complète de la logistique d'un chantier de construction ou de rénovation, de la livraison des matériaux à la récupération des déchets. Dans le cadre des démarches e-commerce, outre la richesse de l'information disponible en ligne et la possibilité pour les clients de consulter les stocks en temps réel, l'organisation des réseaux logistiques et la vitesse de livraison des produits sont des facteurs essentiels du succès des sites marchands.

Ces transformations induites par le digital viennent compléter les efforts déployés par le Groupe pour garantir la meilleure expérience client dans les situations de rencontre physique : accompagnement et conseil des clients dans les points de vente, visites commerciales, livraisons, mais aussi lieux expérientiels ou lieux d'exposition.

4.1.1.2 Proposer des expériences personnalisées grâce à l'usage de la donnée

Les activités des clients en ligne ou dans les points de vente génèrent d'importantes quantités de données. Leur analyse statistique est au fondement de modèles prédictifs qui permettent de mieux répondre aux attentes du client final. La masse de données, ou *Big Data*, une fois analysée, devient *Smart Data*, un ensemble de données intelligentes et utiles à la marque comme au client, qui doivent toujours être recueillies dans le respect du règlement européen sur

les données personnelles - RGPD (voir chapitre 3, section 1.3.4).

Le premier enjeu de cette approche *via le Smart Data* consiste à renforcer les liens avec les clients, à mieux les connaître pour mieux les servir. Ainsi, les principaux sites de e-commerce des enseignes de distribution de Saint-Gobain en France et en Scandinavie ont recours désormais systématiquement à la « vente au rebond » : lorsqu'un visiteur s'intéresse à un produit, une liste de suggestions fondée sur les associations constatées dans les paniers d'achats est proposée. Cela permet d'augmenter les valeurs des paniers. Ces dernières années, des approches plus poussées ont vu le jour, qui sont amenées à se multiplier : ainsi, les *data scientists* au sein du Datalab de Saint-Gobain Research Paris ont développé une méthode d'étude sémantique systématique des commentaires laissés par les clients sur le Web. Cela permet désormais d'identifier automatiquement les hôtels et les restaurants présentant une acoustique insatisfaisante. Les équipes de prescription peuvent alors cibler ces établissements et leur proposer des solutions adaptées.

Les expériences fluides, complètes et de plus en plus personnalisées offertes par Saint-Gobain s'inscrivent dans une démarche d'excellence commerciale qui vise la plus grande satisfaction possible des clients. Le Groupe a mis en place des outils opérationnels et des organisations pour y parvenir.

4.1.2 Développer de nouveaux modèles d'affaires

Saint-Gobain mise aussi sur le développement de nouveaux modèles d'affaires. Le Groupe a développé une approche structurée : les équipes dans les pays et les

Business Units ont à leur disposition des boîtes à outils et sont encouragées à déterminer leur proposition de valeur, les segments de clients visés, les canaux de vente, les types d'interaction, les activités, les partenaires et ressources clés, enfin les coûts et les sources de revenus.

Qu'il s'agisse de services complémentaires aux clients directs ou de développement d'offres de services aux clients finaux ou influenceurs, de nombreux exemples de nouveaux modèles d'affaires se sont déjà développés au sein du Groupe, parmi lesquels :

- au Brésil, sur le schéma du « produit comme service », une offre de réfractaires pour fours incluant une performance garantie et un prix prévisible pendant la durée d'utilisation du produit ;
- lancée en 2018 en France, l'offre de service Kandu à destination des professionnels qui souhaitent améliorer la qualité de leurs espaces de travail ou de restauration, combinant en un guichet unique l'expertise de Saint-Gobain en sciences du bâtiment et son approche originale du confort, à travers un accompagnement sur mesure et des solutions techniques ;
- des places de marché telles que Toca Obra au Brésil ou encore Autovershop, qui offrent une base de clients élargie et permettent des synergies dans les achats et la chaîne d'approvisionnement ;
- des plateformes d'intermédiation, à travers La Maison Saint-Gobain en France, NejRemeslnici en République tchèque ou Get Ninjas au Brésil ;
- les services de reprise de déchets et de recyclage, notamment dans les métiers du gypse pour lesquels ils existent dans une douzaine de pays ; ils permettent une différenciation forte, mais aussi un contrôle accru quant à la qualité des matières collectées et, à long terme, quant à la disponibilité des ressources naturelles.

2

4.2 Innover pour se différencier durablement

La recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie de Saint-Gobain. Les actions continues du Groupe lui ont permis d'être classé pour la dixième fois consécutive parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes dans le *Top 100 Global Innovators™*. Ce baromètre évalue près de 14 000 entreprises sur plusieurs critères incluant non seulement le nombre de brevets déposés, mais aussi l'influence sur d'autres innovations - l'impact qu'une invention a sur des dépôts de brevets par d'autres acteurs - le pourcentage de réussite des soumissions de brevets, et l'effort de protection juridique au niveau mondial ⁽¹⁾.

4.2.1 Une culture d'innovation partagée

La démarche d'innovation de Saint-Gobain est sous-tendue par une attention permanente aux attentes et aux besoins des clients, la création de valeur pour ces derniers étant la condition d'une croissance profitable pour le Groupe. L'innovation va bien au-delà des produits : elle recouvre également les services et les *business models*. De manière stratégique, elle doit embarquer l'ensemble de l'organisation autour d'un état d'esprit tourné vers l'innovation, c'est-à-dire :

- créer les conditions de la créativité en incitant à la détection permanente d'opportunités de résoudre des problèmes rencontrés par les clients du Groupe et d'y répondre avec des solutions nouvelles ;
- réapprendre les processus qui facilitent la créativité ; le challenge ici étant de donner droit de cité à la pensée divergente, tout en restant focalisé sur la production rapide de résultats, dans un mode agile ;
- explorer tous les modes de génération de l'innovation, non seulement les démarches d'innovation portées depuis longtemps par les équipes Recherche et Développement et marketing, mais aussi les approches d'intrapreneuriat et de collaboration avec des entités extérieures (entreprises, organisations publiques, ou structures de recherche) dans une logique de codéveloppement et d'innovation ouverte ;

Ainsi, innover constitue l'une des cinq « Attitudes », piliers de la culture managériale du Groupe (voir chapitre 3, section 1.2). S'ouvrir et penser hors du cadre, emprunter des voies originales, remettre en question les pratiques héritées du passé pour en proposer et en expérimenter de nouvelles : ce sont quelques-unes des aptitudes valorisées chez l'ensemble des collaborateurs de Saint-Gobain.

(1) Clarivate Analytics : Top 100 Global Innovators 2021 - <https://clarivate.com/top-100-innovators/>

Alors comment faire pour réaliser cette ambition ? Le Groupe agit au quotidien pour donner à ses collaborateurs les moyens d'agir et de faire ressortir leurs talents, de travailler en mode collaboratif et en réseaux, de manière pluridisciplinaire et transversale, de partager les meilleures pratiques, d'expérimenter les méthodes agiles ou le *design thinking*, de rechercher des compétences en dehors de leur périmètre habituel, d'échanger et de travailler avec différentes générations. Il s'agit aussi, très concrètement, de favoriser l'agilité intellectuelle, la sérendipité et la pensée créative grâce à des lieux de travail réinventés. Saint-Gobain met également l'accent sur la réactivité et la capacité d'adaptation de ses collaborateurs au changement à travers un management repensé qui prévoit notamment des *reportings* légers, une exécution rapide, et plus de délégation de prises de décision.

En termes de méthode, l'objectif est de favoriser systématiquement le point de vue des clients et les besoins du terrain, en utilisant des outils tels que des *personae* : des profils types qui permettent de mieux comprendre les cibles clés du marché, leurs attentes non résolues et les gisements de productivité encore non exploités. L'ouverture sur l'environnement extérieur est cruciale, afin d'anticiper plus rapidement les changements sur le terrain ainsi que l'évolution des technologies. La veille attentive des tendances du marché est donc une étape essentielle qui peut passer par la mise en place d'une veille structurée des pratiques et de la concurrence, par des visites régulières chez les clients pour découvrir leur quotidien, ou encore par l'organisation d'expéditions d'apprentissage auprès d'entreprises innovantes d'autres secteurs.

L'innovation, enfin, bénéficie d'outils et de méthodologies particulièrement utiles dans des projets adjacents et de rupture où les méthodes de travail traditionnelles atteignent leurs limites. L'innovation pour Saint-Gobain est donc bien la combinaison, d'une part, d'un état d'esprit partagé par tous et, d'autre part, d'outils et de structures adéquats.

4.2.2 Les axes stratégiques de l'innovation

Les efforts d'innovation du Groupe en matière de produits, de services et de procédés de fabrication sont guidés par plusieurs axes prioritaires :

- pour la construction, des matériaux de construction dynamiques et intelligents, ainsi que des technologies avancées telles que la préfabrication, l'impression 3D, ou la robotisation ;
- pour la mobilité : le confort à bord des véhicules (bruit, vibrations, aérodynamisme, confort thermique...), l'allègement, les nouvelles fonctionnalités et nouveaux usages en termes de sécurité, d'information ou de divertissement ;
- pour les sciences de la vie : le développement de la médecine personnalisée, les nouveaux diagnostics ;
- de manière générale, l'éco-innovation, c'est-à-dire la conception de solutions ayant des impacts minimisés et des bénéfices optimisés sur l'environnement et la santé ;
- mais aussi l'innovation dans les procédés de fabrication afin d'en réduire l'empreinte environnementale, par exemple la transition vers les énergies décarbonées, la récupération de chaleur, ou encore la conception d'usines « zéro carbone » ;
- l'innovation dans la conception de services intégrés pour les artisans ou maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre sur des projets de construction ou de rénovation ;

- enfin, l'innovation porte également sur les modèles d'affaires, comme en témoigne dans le secteur aéronautique la vente de vitrage de cockpits non plus à l'unité, mais également en fonction des heures de vol effectuées par le produit.

4.2.3 Une R&D orientée clients

Les investissements en Recherche et Développement permettent au Groupe de maintenir et d'étendre ses positions de leader sur ses marchés et de conserver un haut niveau de performance et d'excellence opérationnelle. En 2020, le Groupe a investi 428 millions d'euros en R&D, avec plus de 3 600 personnes qui ont travaillé sur de multiples projets de recherche. La protection des résultats a conduit au dépôt de plus de 400 nouveaux brevets.

Saint-Gobain dispose d'une ossature de huit centres de R&D transversaux dans le monde, que viennent compléter de nombreuses unités dédiées à des métiers ou à des technologies spécifiques. Ces huit centres – trois en France et cinq autres respectivement en Allemagne, aux États-Unis, en Chine, en Inde et au Brésil – ont en commun de proposer à l'ensemble du Groupe un spectre de compétences large en sciences des matériaux et des procédés.

Cette structure, où les équipes R&D se répartissent entre des centres transversaux et des centres dédiés à chaque métier, permet de combiner une culture matériaux et une expertise dans les procédés. Le choix et le pilotage des projets sont effectués de manière à répondre aux besoins des métiers et des pays. Chaque année, il s'agit ainsi de lancements de projets nouveaux, mais aussi de l'aboutissement de projets précédents à travers une industrialisation ou un lancement commercial.

En termes de bénéfices de l'innovation, au-delà des aspects spécifiques à chaque métier et du maintien primordial de compétences clés en termes de technologies, trois priorités font l'objet d'une attention particulière : l'attention à la valeur apportée au client, la transformation digitale, et la réponse aux enjeux de développement durable.

4.2.3.1 Cibler l'innovation sur les besoins des clients

Améliorer la relation avec les clients est essentiel pour identifier plus rapidement les opportunités pour le Groupe d'apporter de la valeur. Différents outils et initiatives viennent appuyer cette démarche : déploiement de formations et de méthodologies, investissements dans des bancs de tests, développement de moyens de prototypage réels ou virtuels pour accélérer la validation par le client, et création de lieux spécifiques. À titre d'exemples de ce dernier point, le laboratoire d'application inauguré en 2019 par Saint-Gobain à Compiègne (France), ou le nouveau laboratoire de Saint-Gobain à Shanghai (Chine) dédié aux tests de matériaux utilisés dans la fabrication de batteries de véhicules électriques. Conçus pour innover autrement, ils permettent de déployer dans les différents centres R&D des approches de « pensée design » (*design thinking*) et d'expérience utilisateur dans le développement de nouveaux produits, systèmes et services, au plus près des besoins clients. Les équipes R&D ont ainsi la possibilité de dérouler des scénarios d'utilisation de différents prototypes et d'évaluer, de modifier et de proposer des solutions répondant aux attentes des clients, sur les marchés de la mobilité ou du bâtiment.

À travers les contraintes et limitations imposées en 2020 par la crise sanitaire, cette priorité à la relation client a été maintenue et de nombreuses initiatives digitales ont été lancées afin de maintenir une interaction privilégiée (visites virtuelles, *brainstormings*, réalité virtuelle et augmentée).

4.2.3.2 Poursuivre la transformation digitale

Une priorité est également donnée à la transformation digitale dans toutes ses dimensions : le service et la relation client, la performance des opérations, les processus internes, et l'évolution de la culture et des pratiques de travail. Elle nécessite de développer de nouvelles compétences au sein des équipes R&D, en science des données, en robotique, en électronique ou en réalité virtuelle.

Cette transformation digitale accélère l'innovation sur tous les marchés, en accroissant le pouvoir du consommateur final et en autorisant l'émergence de nouveaux services et de nouveaux usages. Sur les marchés de la construction, l'innovation est traditionnellement lente du fait du cycle de vie très long des produits ; mais la transformation digitale, combinée aux tendances de fond - notamment de performance environnementale accrue et d'urbanisation rapide - conduit à l'émergence continue de nouveaux services, pour permettre de livrer, à un meilleur coût et dans des délais plus courts, des bâtiments et des lieux de vie neufs ou rénovés, plus performants et plus agréables.

L'utilisation des algorithmes d'intelligence artificielle, comme au sein du *Datalab* de Saint-Gobain Research Paris, permet aussi de créer des nouveaux services pilotés par la donnée ou d'améliorer les performances des métiers existants, pour la distribution et la production industrielle, comme par exemple le développement du e-commerce, la tarification automatique, l'optimisation logistique, la réactivité des lignes de production et la réduction de la consommation d'énergie. Ces expertises sont développées par la R&D centrale en étroite collaboration avec les métiers du Groupe et les équipes travaillant sur les systèmes d'information.

4.2.3.3 Répondre aux défis environnementaux

Un travail significatif a été effectué au cours de l'année 2020 afin de structurer une feuille de route pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Un travail spécifique a été fait concernant les principales activités de

Saint-Gobain sur les trois scopes 1, 2 et 3. Cela a conduit à accélérer le programme de projets de R&D afin d'explorer des pistes permettant de réduire l'empreinte du Groupe, par la conception des produits, l'évolution des procédés, des vecteurs d'énergie, et des matières premières utilisées. Cette démarche aligne la Recherche et Développement avec les priorités de la stratégie de Saint-Gobain, qui est orientée vers la neutralité carbone et la préservation des ressources.

Le premier axe de travail consiste, sur la base d'un travail d'analyse de cycle de vie des produits :

- à travailler en interne et avec les fournisseurs, et de façon plus large avec l'écosystème du Groupe, afin de concevoir et valider techniquement des produits plus sobres en matière et en énergie et qui restent performants, par exemple en les allégeant ou en incorporant des matériaux recyclés ;
- à penser au recyclage et au désassemblage dès la phase de conception des produits ;
- à utiliser les multiples technologies de Saint-Gobain pour concevoir des systèmes fonctionnels à plus faible empreinte environnementale telles par exemple que des solutions de façade légère.

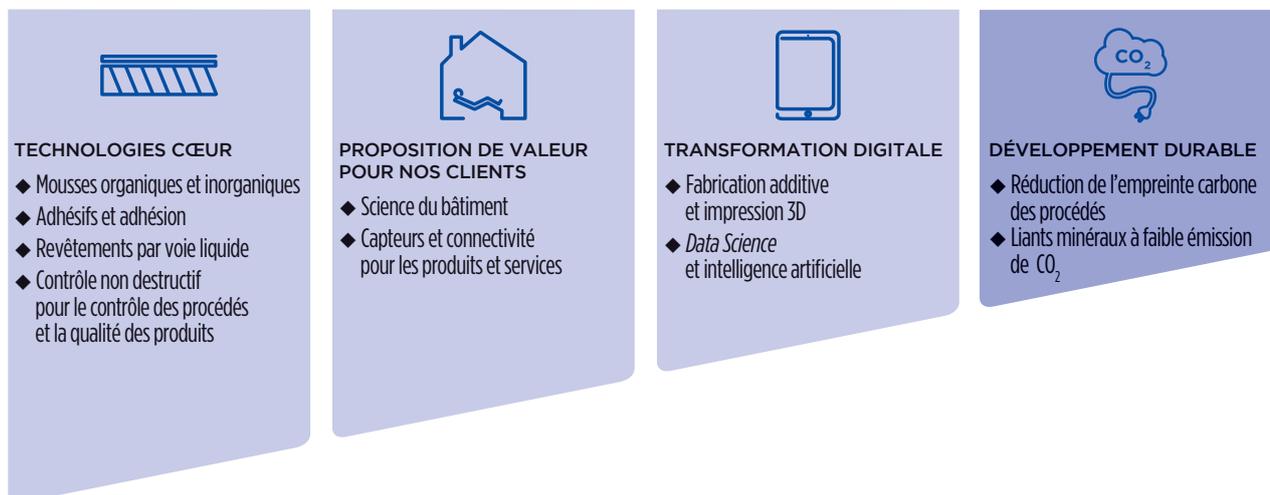
Le second axe consiste en un travail constant pour améliorer les procédés, réduire leur consommation énergétique, augmenter leur rendement et leur temps opérationnel, récupérer et réutiliser chaleur et fluides. Au-delà des améliorations continues, des innovations plus disruptives sont à l'étude afin de permettre d'augmenter l'usage de sources d'énergie décarbonées et de matières recyclées.

Enfin, en pleine ligne avec la stratégie du Groupe et sa raison d'être, l'utilisation croissante de l'analyse de cycle de vie des produits donne aussi à Saint-Gobain la culture pour développer, de façon toujours plus performante, des produits permettant au Groupe d'aider ses clients à réduire eux-mêmes leur empreinte environnementale et effectuer leur transition écologique.

Pour soutenir ces priorités, des programmes de R&D transversaux à l'échelle du Groupe permettent d'organiser les compétences communes et d'améliorer la capacité de Saint-Gobain à développer des technologies clés en anticipant les grandes mutations des techniques et des marchés.

4.2.3.4 Les programmes de R&D de Saint-Gobain en 2021

PROGRAMMES TRANSVERSAUX



4.2.3.5 Une démarche d'innovation ouverte

Au-delà de ses forces internes, Saint-Gobain déploie sa démarche d'innovation de façon ouverte, par des échanges et partenariats à travers le monde, avec ses clients et ses fournisseurs, avec l'écosystème des *start-up* et dans le cadre de coopérations scientifiques et de partenariats avec le monde académique.

Coopérations scientifiques et académiques

Le réseau international d'universités SUN est le cadre de collaborations académiques sur le long terme qui donnent accès aux avancées scientifiques les plus récentes dans les domaines d'intérêt pour le Groupe, mais aussi à un vivier de jeunes talents.

Cela donne lieu en particulier à l'établissement de partenariats sur la science des données et l'intelligence artificielle avec différentes institutions. Citons par exemple un défi remporté par deux doctorants du G-SCOP de Grenoble, co-organisé dans le cadre de l'initiative portée par la ROADEF (société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision), qui a permis aux 150 chercheurs participants de travailler sur une problématique industrielle du Groupe, l'optimisation de la découpe du verre plat.

Coopérations avec les *start-up*

Avec NOVA, une structure unique créée en 2006, Saint-Gobain est actif auprès de l'écosystème mondial des *start-up*. NOVA a pour mission d'identifier et de concrétiser des opportunités de partenariats à long terme, de faire émerger de nouvelles idées et de nouveaux modèles d'affaires. Depuis sa création, NOVA a étudié 6 000 *start-up* et signé près de 150 partenariats.

NOVA concentre ses efforts sur le domaine des matériaux avancés, mais travaille aussi, de façon transversale, sur les grands sujets d'intérêt pour l'ensemble du Groupe tels que le parcours client, l'économie circulaire, le développement durable, la performance des procédés de construction et les nouveaux modes de construction tels que la préfabrication et la robotique ou les objets connectés. Elle accompagne de façon ciblée les équipes de Saint-Gobain travaillant sur la mobilité – et notamment sur les véhicules autonomes – ou encore les sciences de la vie.

La vision de NOVA est de permettre l'innovation de rupture, en travaillant à identifier des opportunités de création de valeur partagée. NOVA travaille avec les équipes de Saint-Gobain pour mettre en place des partenariats stratégiques de codéveloppement, des accords de distribution ou de commercialisation, ou encore des accords de licence avec des *start-up*. Depuis fin 2016, NOVA a étendu son champ de compétence en prenant des participations dans certaines jeunes pousses. C'est le cas aux États-Unis avec Sweeten, société d'intermédiation, ou encore en 2019 avec InDeco, basée en Chine, spécialisée dans l'optimisation des espaces de bureaux.

Depuis 2019, NOVA dispose d'un budget propre et accélère la prise de participation minoritaire dans des sociétés innovantes. En appui à sa démarche, Saint-Gobain est partenaire, à travers NOVA, de plusieurs incubateurs, parmi lesquels :

- Greentown Labs aux États-Unis, spécialisé dans les technologies vertes ;
- Impulse Labs en France, spécialisé dans les métiers de la construction ;
- Cubo au Brésil, spécialisé dans la digitalisation ;
- RWTH Aachen University en Allemagne, une prestigieuse école d'ingénieurs qui intègre un excellent incubateur de *start-up* appelé RWTH Innovation ;
- Tus-Holdings en Chine, une entreprise qui développe, construit, et gère TusPark, le plus grand parc universitaire scientifique du monde ;
- toujours en Chine, le Caohejing Hi-Tech Park Innovation Center de Shanghai.

Enfin, NOVA est également *limited partner* dans trois fonds d'investissement ciblés pour les métiers et les régions géographiques du Groupe : Navitas Capital pour la construction, Phoenix Venture Partners (PVP) pour les sciences des matériaux, tous deux aux États-Unis, et Environmental Technologies Fund (ETF) en Europe, focalisé sur le développement durable.

Quelle que soit la forme de la collaboration avec les *start-up*, la philosophie de Saint-Gobain repose sur trois valeurs : une approche bénéficiant à toutes les parties prenantes ; une passion pour l'apprentissage et la recherche de nouvelles idées ; et une approche de la relation ouverte et flexible. NOVA joue aussi le rôle d'une fenêtre ouverte sur le monde extérieur, aidant à connecter les équipes internes avec de nouvelles méthodes de travail et avec l'innovation produite à l'extérieur du Groupe.

Une démarche d'*internal venturing*

Saint-Gobain encourage la dynamique intrapreneuriale de ses équipes. L'objectif : favoriser le développement et le partage d'idées, afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires et de nouvelles initiatives, en combinant les atouts du Groupe avec un état d'esprit et des méthodologies plus proches du fonctionnement d'une *start-up*.

Au Brésil, la démarche d'*internal venturing* est structurée à travers le programme InPulse. Les idées les plus prometteuses soumises par les collaborateurs bénéficient d'un accompagnement du Groupe et donnent lieu à des initiatives d'accélération et de financement. Ailleurs dans le Groupe, des appels à idées ou des plateformes d'innovation collaboratives ont également vu le jour.

Au-delà de ces exemples concrets, il s'agit aussi de favoriser au sein des équipes, de façon systématique, l'adaptation constante aux changements rapides, de développer la capacité à expérimenter, à ajuster, à faire preuve de résilience et de ténacité.

4.3 Tirer parti de la transformation digitale

À travers son offre de solutions et en faisant évoluer ses manières de travailler, d'interagir avec ses clients ou fournisseurs, de fabriquer ses produits et de les distribuer, Saint-Gobain intègre le digital au cœur de son modèle. Le digital offre de fait de multiples opportunités d'intensifier les relations avec les clients et les prospects, de leur fournir des services sur mesure qui leur permettent de gagner en efficacité et de développer leur activité. Cette transformation digitale englobe plus largement le Groupe dans son ensemble et a un fort impact sur les manières de travailler, et sur les problématiques de formation et d'acquisition de talents.

4.3.1 Culture managériale et compétences

Tout d'abord, le digital transforme la culture de l'entreprise, en particulier sa culture managériale. Les modes de management évoluent pour laisser une plus large place à la culture du retour continu d'information. Le Groupe a ainsi développé un outil d'évaluation à 360 degrés (voir chapitre 3, section 3.3.7.1) et ce type d'évaluation s'intègre obligatoirement dans les formations de l'école du management.

Le digital transforme également le contenu des missions. Il permet une automatisation croissante dans certains domaines, qui offre aux collaborateurs du Groupe, sur les sites industriels, dans les enseignes de distribution et les sièges sociaux, la possibilité de consacrer moins de temps à certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Ces évolutions rendent essentielles les possibilités offertes aux collaborateurs de se former, de manière autonome et en continu, *via* une plateforme de formation à distance. Les formations sont disponibles jusque dans 30 langues sur une plateforme accessible à tous les collaborateurs, y compris *via* un téléphone mobile personnel. De manière générale, le Groupe attache une grande importance à la formation et à l'accompagnement de ses équipes concernant leur montée en compétence sur le digital, afin d'accompagner les évolutions des marchés et des métiers.

Saint-Gobain s'est également associé à la *start-up* de *coaching* en ligne MoovOne pour accélérer la transformation culturelle, managériale et digitale commencée depuis plusieurs années. MoovOne et Saint-Gobain ont fait évoluer le nouveau rôle des managers lors de trois projets pilotes réussis. Aujourd'hui, l'offre, qui propose *coaching* individuel et coaching en groupe, est disponible à l'échelle internationale du Groupe. La plateforme MoovOne s'appuie sur une communauté de plus de 100 *coachs* certifiés, soit au total 23 langues, assurant ainsi l'accompagnement de chaque manager dans sa langue maternelle.

Dans un contexte où les profils des recrues et futures recrues évoluent, Saint-Gobain met l'accent sur le développement des compétences humaines et comportementales, la capacité à travailler dans des environnements hybrides ou à innover en équipe. Avec le digital et le traitement affiné des données, les parcours professionnels peuvent être plus facilement individualisés,

et la politique d'accompagnement RH personnalisée (voir chapitre 3, section 3.3.7.1).

En matière d'industrie 4.0, de marketing digital, de cybersécurité, l'essor du digital a accru les besoins en recrutement de manière considérable. De nouveaux métiers sont ainsi devenus très importants, tels que les spécialistes de la donnée, les spécialistes de l'expérience utilisateur ou les spécialistes de l'optimisation du référencement des sites Web. Dans un contexte de concurrence avec de nombreuses entreprises qui n'exercent pas forcément dans les mêmes domaines d'activité, ces nouveaux talents sont des ressources précieuses, que Saint-Gobain doit parvenir à attirer et à fidéliser.

Enfin, la transformation digitale déjà démarrée chez Saint-Gobain et accélérée dans le cadre du plan *Transform & Grow* a permis une réorganisation rapide des équipes autour d'outils permettant le travail à distance de manière efficace et sécurisée (voir chapitre 1, section 3.3). Il est à noter que l'impact de la Covid-19 sur l'organisation du travail dans les entreprises ne s'achèvera pas avec la fin de la crise sanitaire. La flexibilité, facilitée par le digital, qu'elle a imposée est appelée à durer, avec des impacts forts sur la culture managériale.

4.3.2 Le digital au service de la performance

4.3.2.1 L'industrie 4.0

Le Groupe investit dans l'industrie 4.0 dans le cadre de ses ambitions d'excellence opérationnelle pour maintenir son outil industriel à la pointe dans son secteur. L'organisation des usines est transformée par le digital : les machines sont connectées en temps réel et l'analyse des données permet de mieux maîtriser les processus de production, de résoudre plus rapidement d'éventuels soucis techniques et, de façon plus générale, de gagner en efficacité opérationnelle. Le digital rend également possible une personnalisation des solutions clients au plus tard dans la chaîne de production et ouvre plus largement les portes du codéveloppement.

L'industrie du futur se fonde aussi sur une automatisation et une robotisation avancées des tâches industrielles. Des robots collaboratifs et des chariots automatiques permettent d'effectuer les tâches répétitives en toute sécurité. Les opérateurs sont aussi assistés par l'utilisation de la réalité augmentée, particulièrement efficace pour la maintenance ou le dépannage.

Avec des unités de production où outils logiciels et machines-outils interagissent directement, de nombreuses applications sont rendues possibles : suivi en temps réel de la production, dispositifs d'alertes automatiques, maintenance prédictive ou encore optimisation de la qualité des produits en réduisant à la fois les coûts et la quantité de ressources et d'énergie utilisées. La *Business Unit* Industrie de la Construction utilise ainsi des logiciels basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser le fonctionnement de ses fours produisant de la fibre de verre.

Le déploiement de systèmes industriels intégrés incluant l'analyse de la donnée, une fois testés, peuvent être étendus à d'autres sites. Dans l'usine Sekurit de Shanghai, un algorithme pilote le procédé de formage verrier des vitres latérales de véhicules, en analysant des millions de données collectées sur la ligne de production : une application du *machine learning* lancée en pilote en 2018 et déployée dans les autres sites de Sekurit en 2020 et 2021. De manière générale, Saint-Gobain déploie ses technologies étape par étape, convaincu que des premières avancées peu coûteuses peuvent être rapidement source de progrès. Aujourd'hui, des solutions accessibles et efficaces sont utilisées par 7 000 opérateurs dans 100 usines du Groupe dans le monde. Une application a par exemple été développée pour suivre en temps réel la performance en permettant l'anticipation des dérives. Initiée dans l'usine d'Eggborough au Royaume-Uni, elle a été étendue à 25 usines de verre plat dans le monde.

La baisse du coût du stockage des données et du prix des capteurs favorise la mise en place d'outils de mesure et de suivi en temps réel de la production, tels que des solutions de type *edge computing*, basées sur un nano-ordinateur équipé d'un logiciel d'intelligence artificielle *open source*, pour des équipements clés. Cette démarche, initiée par exemple dans des usines de fabrication d'abrasifs en Inde, constitue une première étape vers le développement de solutions d'intelligence artificielle globale multi-usines, grâce au stockage et à l'enrichissement des données.

En 2020, Saint-Gobain a commencé à étendre dans de nombreuses usines dans le monde son programme *Data and Analytics Academy* (DnA), conçu pour aider les usines à développer une culture axée sur la data. Au-delà des spécialistes de la donnée et des « traducteurs » - experts faisant le lien entre l'analyse de données et l'opérationnel -

le programme DnA vise à élaborer et à mettre en place une formation pour créer un socle initial de compétences chez les collaborateurs du Groupe au travers d'une approche basée sur la pratique. Il ne s'agit pas de transformer tous les collaborateurs en spécialistes de la donnée, mais de bien démystifier le sujet et de leur permettre de comprendre comment l'utiliser afin de faire de la maintenance prédictive, améliorer les flux, réaliser des économies d'énergie, augmenter la productivité et la flexibilité de l'usine ; en leur dispensant des formations et du coaching, il s'agit de leur permettre de gagner en autonomie et d'atteindre leurs objectifs locaux.

Le programme DnA a été développé avec la participation active de nombreux directeurs industriels, spécialistes de la donnée, dirigeants du programme WCM et des services informatiques. Mis à l'essai en 2019 dans trois pays européens - Pologne, France et Espagne - il est aujourd'hui en cours de déploiement étendu. Le programme a été adapté au contexte sanitaire, et notamment adapté à l'apprentissage à distance *via* des outils collaboratifs.

4.3.2.2 Le digital pour mieux interagir avec les fournisseurs

Le digital change également la façon d'interagir avec les fournisseurs. La digitalisation des processus fournisseurs passe par une centralisation et une automatisation de la direction des achats. Les tâches classiques ont été automatisées, notamment par le biais d'enchères électroniques grâce à de nouveaux outils en ligne. Des campagnes de suivi de l'e-réputation des fournisseurs ont également été réalisées avec des résultats significatifs, afin d'identifier les éventuels problèmes et de promouvoir une politique d'achat responsable.

4.4 Allouer efficacement les ressources du Groupe

En termes d'allocation des ressources financières, l'approche de Saint-Gobain vise à la fois à flécher les investissements de manière à stimuler la croissance, et à maintenir une gestion du portefeuille qui soit à la fois agile et créatrice de valeur.

4.4.1 Mettre en œuvre une politique d'investissement ciblée vers la croissance

4.4.1.1 Cibler les segments de marché les plus porteurs

Pour saisir au mieux les opportunités de croissance, Saint-Gobain oriente sa politique d'investissement sur les segments de marché les plus porteurs, déclinés en trois types : les niches à fort potentiel de croissance, les opportunités *ad hoc* sur les marchés principaux du Groupe et les produits à forte valeur ajoutée.

Investir dans les niches de croissance

Dans la *Business Unit* Sciences de la Vie, Saint-Gobain a investi dans l'extension de son usine de Beaverton (Michigan, États-Unis). Le doublement des capacités et trois nouvelles salles blanches permettront de répondre à la forte croissance du marché de la biopharmacie. Beaverton produit des pièces en silicone, des tubes ou des systèmes à usage unique utilisés par exemple dans la fabrication de vaccins ou d'anticorps monoclonaux. Il

s'agit de produits dont la demande ne cesse d'augmenter, *a fortiori* depuis l'apparition de la pandémie de Covid-19.

En France, l'usine de Charny va doubler ses capacités de production de tubes en silicone. Un premier bâtiment de 1400 m² et ses deux salles blanches sont en voie d'achèvement, incluant une ligne de production associant robotique et automatisation, dans une approche d'« Industrie 4.0 ».

Saisir les opportunités de croissance sur les principaux marchés

Sur le marché de l'isolation en France, Saint-Gobain accélère sur les isolants biosourcés et a annoncé le doublement des capacités de fabrication de fibre de bois d'ici 2023. L'usine de fibre de bois de Mably verra sa capacité de production augmentée à 19 000 tonnes de panneaux isolants en 2021 et à 42 000 tonnes à l'horizon 2023, permettant de répondre à une demande croissante du marché des biomatériaux, mais aussi de créer des emplois et de renforcer un ancrage local.

Renforcer l'offre sur les produits à haute valeur ajoutée

Sur le marché de l'automobile, Sekurit investit dans des installations toujours plus performantes pour répondre à la demande croissante de vitrages à haute valeur ajoutée. Ainsi l'une des lignes de verre feuilleté de Chantereine en France a fait l'objet d'une montée en gamme afin de répondre aux exigences de formes plus complexes et pour intégrer la fonction d'affichage « tête haute ». Une nouvelle

ligne de fabrication a été démarrée à Saltillo (Mexique) pour fournir des pare-brise et des toits feuilletés pour les véhicules électriques.

4.4.1.2 Investir prioritairement dans les pays à forte croissance

En Roumanie, l'usine ISOVER de Ploiesti, près de Bucarest, a investi dans une deuxième ligne de production de laine de roche. Le site peut désormais offrir à ses clients une plus large gamme de produits puisqu'il est capable de fabriquer des produits de laine à haute densité, particulièrement recherchés pour les systèmes d'isolation thermique par l'extérieur (ITE). Ces travaux ont également été l'occasion d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie environnementale de l'usine, qui consomme moins d'énergie grâce à l'utilisation de gaz naturel et de biomasse et peut aussi désormais recycler 100% des déchets produits en interne.

En Asie, face à l'essor du marché biopharmaceutique, la *Business Unit* Sciences de la vie a investi dans deux nouvelles unités, l'une en Corée du Sud, l'autre en Chine. La première comprend une salle blanche dédiée à l'intégration de composants en assemblages stériles utilisés dans divers bioprocédés ainsi qu'une presse de moulage pour les thermoplastiques C-Flex, tandis que la seconde a pour vocation de produire des poches pour bioprocédés qui servent à la préparation et au stockage de milieu de culture, ou encore au stockage de produits pharmaceutiques avant le remplissage final. Cet investissement répond aux problématiques des capacités de production et de la localisation de celles-ci, pour répondre à des besoins croissants que la pandémie de Covid-19 a encore exacerbés.

En Pologne, après deux ans de travaux, l'usine de Saint-Gobain Glass a démarré une nouvelle ligne magnétron (*coater*) pour fabriquer des verres à couches et offrir des Solutions de Haute Performance et à haute valeur ajoutée pour les marchés du bâtiment résidentiel comme non résidentiel.

4.4.1.3 Soutenir la transformation digitale et logistique

Le digital permet aux clients du Groupe d'être mieux informés et plus exigeants et au Groupe d'accroître sa productivité. Saint-Gobain saisit donc cette opportunité pour innover et proposer toujours plus de valeur ajoutée à ses clients. Une transformation digitale et logistique a été amorcée il y a plusieurs années pour proposer une offre adaptée, avec un service toujours plus performant.

Continuer le déploiement de nouveaux systèmes informatiques

De nombreuses solutions digitales sont adossées à des systèmes informatiques performants, que diverses entités du Groupe font évoluer pour plus de performance. Dans la distribution notamment, plusieurs enseignes poursuivent le déploiement de projets tels qu'Atlas en France ou ICON au Royaume-Uni. Ces systèmes doivent conduire à d'importants gains de productivité.

La fonction Achats du Groupe poursuit le déploiement du projet Nazaré visant à créer une gouvernance centralisée de la donnée, mais avec une « consommation » décentralisée dans les 70 pays de présence. Ainsi les données internes disséminées dans les nombreux systèmes ERP (*Enterprise Resource Planning*) du Groupe sont collectées puis implantées dans un « Data Lake » central, nettoyées grâce à des algorithmes et mises à disposition des utilisateurs. La mise en commun de ces

données permettra d'explorer de nombreuses opportunités telles que l'optimisation des contrats et le suivi de leur application, l'aide à l'élaboration des stratégies de négociation et de contractualisation, l'analyse du suivi et de la performance d'achats, ou encore l'automatisation du suivi des inflations et déflations des matières premières.

Par ailleurs, Saint-Gobain investit dans l'amélioration de l'expérience client. Ainsi SEFPRO a développé un outil d'inspection à distance des produits avant réception par le client. Équipé de lunettes et d'un casque audio, un opérateur SEFPRO fait le tour complet et en direct de l'équipement, connecté *via* une plateforme dédiée avec le client. Au-delà des gains de temps et de coûts, cette technologie offre une grande flexibilité.

Enfin, le Groupe investit également dans des outils accompagnant l'évolution des méthodes de travail, avec notamment le déploiement de la solution logicielle Office 365, accéléré par la crise de la Covid-19.

4.4.2 Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

Saint-Gobain poursuit une stratégie de gestion de son portefeuille d'activités qui est à la fois dynamique et créatrice de valeur.

4.4.2.1 Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2020, le Groupe a acquis 13 entités pour un montant total de 1 229 millions d'euros. La stratégie d'acquisitions se décline sur trois axes complémentaires : des acquisitions de proximité pour renforcer le leadership local, particulièrement dans les métiers régionaux ; les technologies de niche, notamment dans les Solutions de Haute Performance ; des acquisitions permettant d'entrer sur de nouvelles régions.

Renforcer le leadership local des activités du Groupe

Saint-Gobain a réalisé plusieurs acquisitions lui permettant de renforcer sa position sur des marchés clés.

Tout d'abord, Saint-Gobain a finalisé le 3 février 2020, après l'obtention de l'accord de ses actionnaires et des autorités de la concurrence américaine, l'acquisition de Continental Building Products, acteur de référence du secteur de la plaque de plâtre en Amérique du Nord. Cette opération a permis au Groupe d'étoffer son portefeuille d'actifs et d'accroître sa capacité à offrir des solutions innovantes à une base de clients plus large, mais aussi de renforcer sa présence dans des régions à forte croissance aux États-Unis. La proximité des cultures d'entreprise et des modèles opérationnels permet de faciliter l'intégration et d'accélérer la création de valeur. Ainsi, les synergies de coût et l'amélioration de la performance, alors estimées à au moins 50 millions de dollars d'ici la fin de la troisième année suivant la réalisation de l'opération, sont en cours d'exécution, à un rythme plus rapide qu'initialement anticipé avec environ 20 millions de dollars pour l'année 2020.

En Europe, Saint-Gobain a consolidé sa position de leader sur le marché de la rénovation énergétique notamment grâce à l'acquisition de Strikolith aux Pays-Bas, société spécialisée dans la production de systèmes d'isolation par l'extérieur, la finition d'intérieur et les produits et solutions de rénovation. Cette acquisition permet en effet d'enrichir l'offre de solutions du Groupe, et permet en particulier d'étoffer son offre dans les systèmes d'isolation thermique

par l'extérieur et dans la chimie de la construction aux Pays-Bas.

Dans la distribution, Saint-Gobain poursuit le renforcement de son maillage territorial dans les pays nordiques par exemple avec l'acquisition d'agences en Suède et en Norvège, et enrichit son offre avec l'acquisition de la *start-up* danoise Mobile People, spécialisée dans l'Internet des objets, qui ouvre de nouvelles perspectives de marché, notamment auprès des collectivités locales.

Technologies de niche

Saint-Gobain a également fait l'acquisition de sociétés offrant des solutions dont le potentiel de croissance est élevé.

Dans les Solutions de Haute Performance, la *Business Unit* Sciences de la vie a élargi ses capacités en matière de composants médicaux avec l'acquisition de MS Techniques et Transluminal, entreprises basées à Pompey, près de Nancy (France). Ces sociétés apportent à Saint-Gobain une longue expérience dans l'extrusion thermoplastique de haute précision et une expertise en conception de cathéters peu invasifs, avec une forte spécialisation dans le cardiovasculaire. En retour, leurs capacités de conception et de production seront renforcées par l'expertise en matériaux de Saint-Gobain, sa puissance financière et sa présence mondiale sur le marché des dispositifs médicaux.

En Allemagne, Saint-Gobain a investi dans le marché de la préfabrication avec l'acquisition de Brüggemann Holzbau, un des principaux spécialistes allemands de la construction en bois dans le domaine de la production 2D et de la construction économe en énergie.

Nouvelles régions

Enfin, la stratégie d'acquisition du Groupe permet de saisir des opportunités de conquérir de nouveaux territoires.

L'acquisition de Zhambyl Gypsum, fabricant de mélanges de construction secs et de plaques de plâtre, permet à Saint-Gobain d'ouvrir un nouveau pays de présence industrielle, le Kazakhstan, et de renforcer sa position dans une région en pleine croissance. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de croissance de Saint-Gobain Russie, Ukraine et CEI, en étendant sa présence en Asie centrale pour servir les clients locaux, mais aussi des pays voisins tels que le Kirghizistan.

En Amérique latine, Saint-Gobain a annoncé le renforcement de son partenariat avec El Volcan, déjà présent au Chili, en Colombie et au Brésil, en l'étendant à deux nouveaux pays : le Pérou (dans les mortiers et plaques de plâtre) et l'Argentine (dans le plâtre et plaques de plâtre). Dans chacun de ces pays, le Groupe sera ainsi en mesure de mettre en œuvre des synergies significatives conduisant à une compétitivité accrue et une offre commerciale renforcée sur les marchés de la construction de la région, comme cela a déjà été fait avec succès au Chili, en Colombie et au Brésil.

4.4.2 Poursuivre un programme de cessions pour concentrer les forces du Groupe

Après la réussite en 2019 de son objectif ambitieux de cessions, Saint-Gobain a poursuivi son analyse de la rotation du portefeuille pour recentrer le Groupe sur ses activités stratégiques, à la lumière de trois critères déterminants : les perspectives de l'activité concernée, sa contribution à la création de valeur pour Saint-Gobain et les conditions de marché. En 2020, sept cessions ont été réalisées pour 1,3 milliard d'euros de chiffres d'affaires.

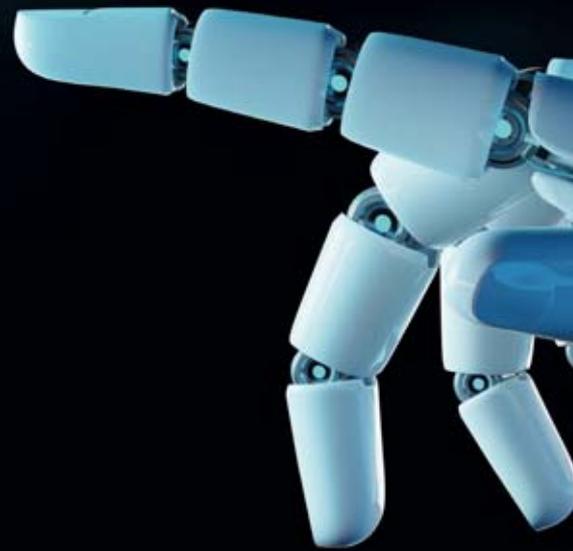
■ Ainsi, le Groupe a cédé en mars 2020 une partie de son activité de transformation de verre Glassolutions en Allemagne à DIK Deutsche Industriekapital GmbH *via* la cession de sept sites. Saint-Gobain Glassolutions restera présent en Allemagne à travers ses grands sites de transformation de verre destinés en particulier aux clients industriels, ainsi qu'à travers ses sites ayant des compétences spécifiques, par exemple dans le domaine du verre solaire ou du verre bombé.

■ Par ailleurs, Saint-Gobain a annoncé en novembre 2020 être entré en négociations exclusives avec Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort, en vue de la cession de Lapeyre, sa filiale spécialisée dans l'aménagement de la maison en France, sur la base d'une offre ferme et irrévocable qui fait suite à un processus concurrentiel large engagé depuis septembre 2019. Cette étape importante engage une période de consultations et d'approbations qui devraient aboutir à une transaction finalisée au premier semestre 2021. L'opération est la conclusion d'un processus rigoureux et exigeant de sélection, et permet au Groupe de recentrer ses activités de distribution en France sur le B to B.

■ Saint-Gobain a également annoncé, le 4 janvier 2021, être entré en négociations exclusives avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession de ses activités de distribution aux Pays-Bas. La transaction est soumise à l'approbation de l'autorité de la concurrence européenne, ainsi qu'à l'information et à la consultation des représentants du personnel des entités néerlandaises concernées. L'opération devrait être finalisée d'ici la fin de l'année 2021.

■ Enfin, Saint-Gobain a cédé en mai 2020 environ 15,2 millions d'actions Sika détenues par sa filiale Schenker-Winkler Holding AG, représentant l'intégralité de sa participation de 10,75 % du capital de Sika pour un montant total de 2,56 milliards de francs suisses (2,4 milliards d'euros) (pour plus d'informations, voir page 246 du Document d'enregistrement universel pour l'année 2019). La réalisation d'un tel retour sur investissement est un développement très positif pour le Groupe. Cette cession aura permis à Saint-Gobain de générer un gain net en cash s'élevant à 1,5 milliard d'euros en cash depuis mai 2018⁽¹⁾, contribuant à renforcer le bilan, la flexibilité financière et la position de liquidité de Saint-Gobain.

(1) Calculés comme la différence en trésorerie entre les encaissements sur cessions attendus (actuels et de mai 2018), les dividendes reçus (61 millions d'euros) et le montant payé pour l'acquisition de la participation en mai 2018. Cela exclut les impôts, les frais de transaction et les coûts de financement. Communiqué de presse du 27/05/2020 - https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/20200527_abb_pricing_vf.pdf



3

Un Groupe performant et responsable

1. Une démarche responsable intégrant les parties prenantes	64
1.1 Prendre en compte les intérêts des parties prenantes du Groupe	64
1.2 Éthique et conformité	66
1.3 Principales politiques d'éthique et de conformité	67
1.4 Le respect des droits humains dans les activités du Groupe	68
1.5 Les achats responsables	69
1.6 La participation au débat public	72
1.7 Le système d'alerte	73
2. L'excellence opérationnelle	74
2.1 Co-construire les offres	74
2.2 La performance et la gestion des risques	76
2.3 Protéger l'environnement	79
3. L'excellence dans la gestion des ressources humaines	83
3.1 Déployer une politique RH engagée	83
3.2 Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs	84
3.3 Favoriser l'engagement des collaborateurs	87
4. La contribution aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux	92
4.1 Le changement climatique	92
4.2 L'économie circulaire	103
4.3 L'inclusion locale	105



1. Une démarche responsable intégrant les parties prenantes

1.1 Prendre en compte les intérêts des parties prenantes du Groupe

Saint-Gobain intègre depuis de nombreuses années les enjeux d'un développement durable dans sa stratégie, ses pratiques et son modèle d'affaires (voir chapitre 1, section 2.4). Le Groupe est convaincu que la prise en compte du bien commun, de l'éthique et des sujets sociaux et sociétaux est un facteur essentiel pour générer une croissance durable.

En juin 2020, le Conseil d'administration a décidé de créer un Comité de la responsabilité sociale d'entreprise. La création d'un tel comité se justifie au regard de l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pour Saint-Gobain (voir chapitre 5, section 1.2.3).

Notre raison d'être est un appel à agir. Notre démarche est clairement orientée vers l'avenir. Avec nos clients, nos partenaires et l'ensemble de nos parties prenantes, elle inspire notre action pour libérer les aspirations individuelles et collectives et permettre à tous et à chacun de mieux habiter le monde. Elle nous invite à innover de manière ouverte, dans l'ambition sans cesse renouvelée d'unir toujours mieux l'humanité et la nature pour le bien commun.

L'ensemble du manifeste est présenté chapitre 1, section 2.2.

Pour créer un impact positif de long terme, il est essentiel d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans la démarche, d'identifier leurs attentes et de s'assurer d'un dialogue constant pour que les choix stratégiques minimisent les impacts négatifs liés aux activités et à la chaîne de valeur, et augmentent la contribution positive aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Saint-Gobain a dévoilé en 2020 sa raison d'être : *Making the world a better home*. Le manifeste associé à cette raison d'être énonce clairement l'implication des parties prenantes et la volonté d'agir avec elles.

1.1.1 Structurer et hiérarchiser les enjeux : l'analyse de matérialité

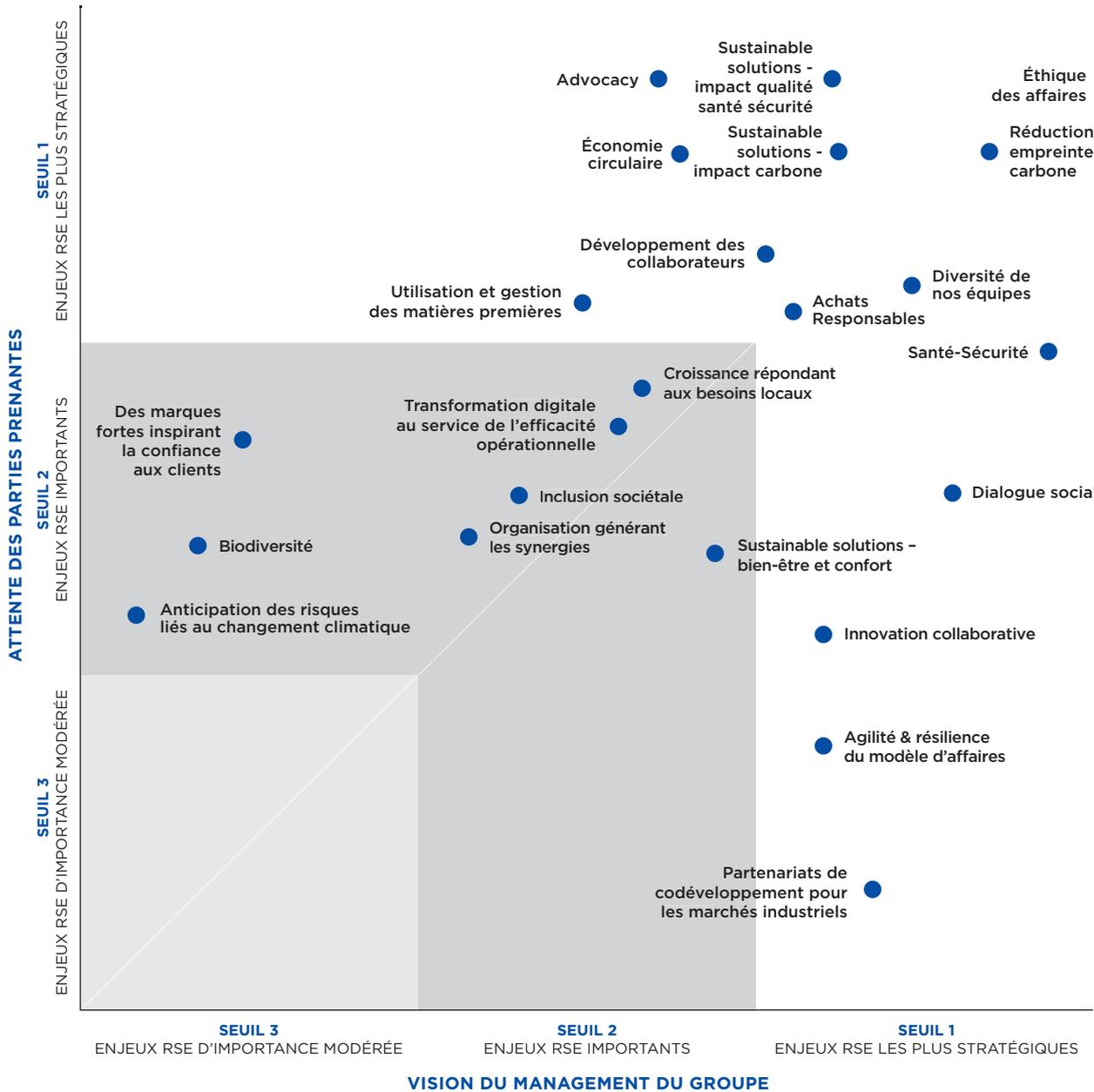
La matrice de matérialité publiée par le Groupe a été revue en 2020 avec l'aide du cabinet Mazars.

Les mêmes principes méthodologiques ont été retenus :

- identifier les enjeux prioritaires, sur la base de la documentation disponible concernant l'entreprise, ses activités et son environnement ;
- partager ces enjeux avec ses parties prenantes principales ;
- hiérarchiser ces enjeux par la confrontation entre les attentes des parties prenantes et la vision du management.

Une note de méthodologie est disponible sur le site web du Groupe.

L'évaluation est fondée sur les informations recueillies lors d'interviews d'experts, d'enquêtes clients, d'enquêtes collaborateurs, de comptes rendus de réunions avec différentes parties prenantes et d'interviews internes. Par exemple, les interviews des parties prenantes externes réalisées dans le cadre de la raison d'être ou l'enquête « me@saint-gobain » réalisée auprès des collaborateurs du Groupe ont été intégrées à l'analyse, de même que les transformations du Groupe menées dans le cadre du programme *Transform & Grow*.



1.1.2 L'évaluation des principaux risques et opportunités extra-financiers

En application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, Saint-Gobain a mené une étude des risques et opportunités liés à la RSE. L'analyse de matérialité fait partie des éléments ayant permis d'identifier les principaux risques et opportunités RSE pour le Groupe. Le détail de la méthodologie est présenté dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) (voir chapitre 9, section 3.3).

Pour effectuer cette analyse, le Groupe s'est appuyé sur :

- l'analyse de matérialité RSE ;
- la méthodologie d'identification des risques par le Contrôle et l'Audit internes, qui a été adaptée aux enjeux extra-financiers de long terme.

Neuf ⁽¹⁾ risques et opportunités extra-financiers de long terme ont été identifiés :

- diversité ;
- efficacité énergétique et intensité carbone des opérations ;
- éthique des affaires ;
- gestion des compétences et des talents ;
- gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement ;
- intégration de matières recyclées au sein des produits ;
- performance énergétique et carbone des produits et services ;
- santé et sécurité au travail ;
- sécurité des produits.

Le détail des risques et opportunités, les politiques et plans d'action ainsi que la mesure de la performance du Groupe sont détaillés dans la Déclaration de Performance Extra-Financière.

1.2 Éthique et conformité

1.2.1 Appliquer les Principes de Comportement et d'Action de Saint-Gobain

Les Principes de Comportement et d'Action constituent le Code éthique et le socle de l'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain (voir chapitre 1, section 2.3). Ils définissent les valeurs et les règles applicables à toutes les entités et tous les collaborateurs de Saint-Gobain, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, intérimaires), mais aussi à ses sous-traitants et fournisseurs.

Cela concerne en particulier les politiques de conformité, la politique relative aux droits humains, la charte relative à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité (EHS), les chartes acheteurs et fournisseurs du programme relatif aux achats responsables, et la politique relative à la diversité.

Le Code éthique définit également les modalités de collaboration avec les parties prenantes et en priorité les sous-traitants permanents sur site, les autres sous-traitants et les fournisseurs. Il est pour cette raison traduit dans plus de 30 langues et est disponible sur le site web du Groupe afin qu'il soit largement diffusé aux parties prenantes.

Chaque collaborateur, y compris ceux ayant des contrats à durée déterminée et les intérimaires, reçoit lors de son intégration une explication du Code éthique dans la langue du pays. Cela peut prendre différentes formes selon les pays :

- une brochure d'accueil commentée par le représentant des Ressources Humaines ;
- le Code éthique directement annexé au contrat de travail.

Des formations en présentiel sont assurées dans l'ensemble des pays où le Groupe est installé. Elles sont assurées soit par un collaborateur du département Éthique et Conformité, soit par un correspondant local formé à cet effet. Des modules sont systématiquement intégrés aux sessions de l'école du management. Ces sessions sont

adaptées selon la séniorité des cadres. Elles ont pour objectif d'échanger avec les cadres sur leurs pratiques au quotidien, les difficultés rencontrées selon les cultures et comment les valeurs guident les décisions.

Afin d'assurer un déploiement large dans les pays, des cadres, le plus souvent des réseaux RH ou Conformité, sont formés pour assurer les formations au Code éthique. Ils peuvent donc organiser des sessions pour l'ensemble des collaborateurs ou pour des parties prenantes externes comme les fournisseurs.

Une formation *e-learning* appelée *Adhere* est disponible pour l'ensemble des collaborateurs et obligatoire pour tous les managers.

Saint-Gobain s'est fixé pour objectif de former chaque nouveau cadre, dès sa première année d'intégration, au Code éthique et aux politiques de conformité. Cet objectif figure au tableau de bord RSE suivi par le Conseil d'administration (voir chapitre 4, section 2.1).

En raison de la crise sanitaire, les formats de formation ont dû être adaptés au format digital avec l'ambition de conserver une interactivité indispensable pour conserver un temps d'échange sur les expériences et les difficultés rencontrées.

1.2.2 Déployer des programmes d'éthique des affaires

Chez Saint-Gobain, la conformité vise au respect par tous et à tout moment des lois, règlements et conventions internationales applicables au Groupe, dont la violation est susceptible d'entraîner pour l'entreprise, ses dirigeants et ses collaborateurs et collaboratrices, des sanctions (civiles, administratives ou pénales) et/ou des dommages d'ordre commercial, financier, et réputationnel.

Ancré dans une approche par les risques, le programme d'éthique et de conformité s'appuie, depuis 2009, sur l'adoption et le déploiement d'outils adaptés et efficaces (politiques et procédures internes, formations, alerte, reporting, audit) et sur la promotion de comportements adaptés.

(1) Les risques et opportunités sont publiés dans leur ordre alphabétique en français sans préjuger de leur importance relative pour le Groupe ou ses parties prenantes.

Le programme d'éthique et de conformité du Groupe est ainsi conçu et mis en œuvre comme le prolongement naturel des valeurs et des engagements du Groupe.

La gouvernance

En matière d'éthique et de conformité, le Conseil d'administration exerce un pouvoir de contrôle sur la direction générale. A ce titre, son rôle est double :

- il veille à la prise en compte des sujets d'éthique et de conformité dans les grandes orientations stratégiques ;
- il veille à la bonne mise en œuvre du programme d'éthique et de conformité.

L'implication de la Direction Générale est capitale en matière d'éthique et de conformité. Elle promeut et diffuse la culture de conformité, manifestant son engagement à travers les actions suivantes :

- prise en compte des enjeux éthique et conformité dans les projets ou décisions stratégiques ;
- mise en place du programme éthique et conformité en s'appuyant sur la Direction éthique et conformité ;
- communication en interne comme en externe de son soutien aux programmes d'éthique et de conformité

dans son ensemble, notamment la tolérance zéro en matière de corruption et le dispositif d'alerte.

La Direction éthique et conformité du Groupe

Elle a pour mission de promouvoir les Principes de Comportement et d'Action ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre le programme d'éthique et de conformité du Groupe dans les domaines de l'éthique des affaires, du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, des sanctions économiques et du contrôle des exportations. Elle identifie et évalue les risques, et propose les politiques, procédures et programmes permettant de contrôler et de réduire ces risques. Enfin, la Direction éthique et conformité développe et assure les formations et la communication sur les programmes.

La Direction éthique et conformité s'appuie sur un réseau de Responsables éthique et conformité dans les régions et opérations, qui ont pour mission d'assurer dans leur périmètre le déploiement efficace des programmes.

Au-delà, des Business Compliance Correspondents (BCC) dans les pays et les Business Units ont pour rôle d'assurer la diffusion et la connaissance, dans leur périmètre, de la culture et du programme d'éthique et de conformité du Groupe.

1.3 Principales politiques d'éthique et de conformité

1.3.1 La conformité avec les règles anticorruption

Partout dans le monde, la corruption mine les économies, accroît les inégalités et ralentit la transition vers un monde plus durable. La lutte active contre ce fléau est l'affaire de tous.

Depuis 2003, Saint-Gobain a exprimé son engagement dans la lutte contre la corruption notamment par la signature du Pacte mondial des Nations unies, dont le 10ème principe exhorte les entreprises à agir contre la corruption.

Au-delà, dès cette date, le Groupe a mis en place un programme de prévention des risques de corruption et de trafic d'influence incluant l'observation stricte du principe de tolérance zéro.

Ce programme est basé sur :

- une cartographie des risques ;
- des politiques et procédures ;
- des formations, notamment la formation *e-learning* appelée « ACT » qui est suivie par l'ensemble des cadres lors de leur intégration ;
- des actions de communication ;
- des audits menés en interne ou par des prestataires externes.

En 2020, le Groupe a diffusé de manière publique la nouvelle version de sa politique relative à la lutte contre la corruption.

Il s'agit d'un manuel qui vise à définir et illustrer les différents types de comportements à proscrire, rappeler les règles du Groupe et les bons réflexes à adopter, c'est-à-dire les procédures relatives à tous les domaines dans lesquels les risques liés à la corruption sont susceptibles de se matérialiser, tels que les cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts, le recrutement, les opérations de fusion-acquisition, ou encore la validation des intermédiaires.

Cette politique est très largement illustrée par des exemples concrets montrant ce qui est autorisé ou interdit dans la pratique de la vie professionnelle. Elle rappelle le principe fondamental suivant : la lutte contre la corruption suppose un principe de « tolérance zéro ».

Si elle fait l'objet d'un engagement total, tant du Président-Directeur Général que du Comité exécutif du Groupe, et si elle a été signée par près de 3 000 collaborateurs seniors, elle suppose également que chacun des collaborateurs de Saint-Gobain se sente responsable de la lutte anticorruption. C'est pourquoi la politique s'appuie sur des exemples concrets et pédagogiques, et des programmes de formation sont déployés.

Le pilotage de la politique de lutte contre la corruption est sous la responsabilité de la Direction Générale du Groupe, qui en délègue la conception et le déploiement à la Direction éthique et conformité.

1.3.2 La conformité avec le droit de la concurrence

Saint-Gobain a mis en place un programme de conformité avec le droit de la concurrence qui repose sur :

- des politiques et procédures, notamment concernant l'adhésion aux associations professionnelles ;
- des formations et des actions de communication : des guides pratiques sont mis à disposition, en particulier le « Fil Concurrence » disponible sur le site web du Groupe ; une formation en *e-learning* appelée « Comply » est suivie une première fois par l'ensemble des cadres lors de leur intégration puis est à refaire tous les deux ans ; de nombreuses formations en présentiel sont assurées par le Secrétaire Général, la Directrice de l'éthique et de la conformité, et les Responsables éthique et conformité ;
- des audits, menés par des prestataires externes.

1.3.3 La conformité avec les sanctions économiques et le contrôle des exportations

Le Groupe Saint-Gobain a mis en place un programme de conformité avec les sanctions économiques et au contrôle des exportations. Il repose sur :

- une politique au niveau du Groupe ;
- un réseau dédié de Responsables Embargo au niveau des régions et dans les business ;
- un outil de vérification des tiers ;
- des formations et des actions de communication : une formation en *e-learning* est suivie par les cadres exposés à ces problématiques ; des outils sont disponibles en ligne pour suivre l'évolution de la réglementation ;
- de nombreuses formations en présentiel sont assurées par le Secrétaire Général, la Directrice de la Conformité et les membres du réseau dédié ;
- des audits, menés par des prestataires externes.

1.3.4 La protection des données à caractère personnel

Saint-Gobain attache une attention particulière au respect de la protection des données à caractère personnel. Conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD), la politique du Groupe à ce sujet est disponible publiquement sur son site web.

Cette politique a pour objectif de préciser les conditions de collecte, d'utilisation, de communication et de confidentialité des données à caractère personnel.

Les activités de Saint-Gobain étant très décentralisées, un système de gouvernance de la protection des données a été mis en place, afin de répondre localement aux questions quotidiennes. Ce réseau de collaborateurs est animé par l'équipe centrale. Il est composé de 45 *Privacy Advisors* - généralement des juristes ou des auditeurs - et d'environ 600 *Data Correspondants* aux profils plus opérationnels.

Le Groupe poursuit le déploiement d'un outil de gestion de la protection des données dans ses entités européennes. Cette plateforme facilite la gestion de la conformité au RGPD, grâce notamment à la cartographie des données, à l'évaluation de la conformité des prestataires et des outils. Une méthode d'étude d'impact a également été formalisée et les *Privacy Advisors* y ont été formés.

1.3.5 La fiscalité

Saint-Gobain agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais. Le Groupe n'a donc pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité. Ses transactions intra-Groupe respectent le principe dit de « pleine concurrence ».

Ainsi, la charge de l'impôt acquittée par Saint-Gobain est corrélée à ses lieux d'implantation et donc à la création de valeur réalisée.

Depuis 2019, Saint-Gobain participe à l'initiative autour d'un partenariat fiscal pour un dialogue régulier et transparent entre l'administration fiscale française et des grandes entreprises volontaires.

1.4 Le respect des droits humains dans les activités du Groupe

1.4.1 Les engagements

Les valeurs de Saint-Gobain, formalisées par les Principes de Comportement et d'Action, sont un vecteur essentiel de mobilisation pour les droits humains par leur référence aux conventions internationales et en particulier à la Charte internationale des droits de l'homme et aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail.

Le Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003. Les deux premiers principes du Pacte mondial invitent les entreprises à « promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence » (principe n° 1) et à « veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme » (principe n° 2).

En 2019, Saint-Gobain a rendu publique sa politique sur le respect des droits humains. Présentée au Conseil d'administration, cette politique décrit la prise en compte par le Groupe des impacts sur les droits humains et le processus de diligence raisonnable associé. L'ensemble de la démarche s'appuie sur les préconisations des Nations unies, en particulier celles relatives aux principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ainsi, Saint-Gobain s'engage à respecter les

droits humains partout où il exerce ses activités et sur sa chaîne d'approvisionnement.

1.4.2 L'analyse des risques liés aux droits humains dans les activités du Groupe

Les principaux enjeux de Saint-Gobain liés au respect des droits humains sont identifiés selon le guide de *reporting* des principes directeurs des Nations unies et concernent les droits humains qui risquent d'être le plus gravement affectés par l'impact négatif des activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur.

La méthode d'identification des risques d'incidences négatives réelles ou potentielles choisie par Saint-Gobain est fondée sur les préconisations des Nations unies, en particulier celles relatives aux principes directeurs concernant les entreprises et les droits de l'homme. Elle repose également sur des sources externes reconnues pour leur pertinence. Ces sources sont liées à des institutions internationales comme les Nations unies avec le *Human Development Index*, des organisations non gouvernementales spécialisées avec l'indice *Transparency International* sur la corruption, ou des fondations comme la *Walk Free Foundation* avec le *Global Slavery Index* sur le travail forcé.

L'analyse a suivi les protocoles promus par le *Danish Institute For Human Rights* et s'est concrétisée par la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités du Groupe. La cartographie des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et au respect des droits humains est décrite dans la section relative aux achats responsables (voir dans ce chapitre 3, section 1.5).

La cartographie des risques intègre la nature des risques liés aux activités et celle des risques liés aux pays où le groupe est présent. L'identification des risques liés aux activités a été réalisée conjointement entre les équipes RSE et les équipes de management local.

Les risques principaux identifiés concernent quatre thématiques : le respect des droits des collaborateurs, la santé et la sécurité au travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption.

La gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail est décrite dans ce chapitre 3, section 3.2.1, ceux concernant le respect de l'environnement dans ce chapitre 3, section 4.1.3.

La gestion des risques de corruption est décrite dans ce chapitre 3, section 1.3.1. La politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption a été révisée en 2020 et rendue publique sur son site web.

1.4.3 Les mesures de maîtrise des risques liés au respect des droits des collaborateurs

Le respect des droits des collaborateurs est essentiel pour assurer un environnement de travail juste et équitable, permettant d'assurer un épanouissement personnel et professionnel (voir dans ce chapitre 3, section 1.4.3). Ainsi, le respect des droits des collaborateurs figure parmi les neuf Principes de Comportement et d'Action ; en publiant sa politique en faveur des droits humains, Saint-Gobain a clairement décrit son attachement aux principes suivants : la lutte contre le travail forcé, la lutte contre le travail des enfants, la liberté d'association, et la lutte contre la discrimination. Depuis sa signature du Pacte mondial des Nations unies, Saint-Gobain publie de façon annuelle une déclaration sur les progrès réalisés.

Les entités du Groupe s'assurent que chaque collaborateur effectue son travail sur la base de conditions d'emploi librement convenues, selon un document partagé et accepté, et reçoit le paiement d'un salaire équitable en

fonction des heures travaillées. La liberté d'association est garantie dans l'ensemble des sites industriels et des points de vente.

Une vérification de l'âge du collaborateur est effectuée par les équipes locales dans le cadre de la lutte contre le travail des enfants. Une analyse de la base de données RH est effectuée de façon annuelle afin de vérifier que les collaborateurs de moins de 18 ans sont employés sous des contrats particuliers liés à leur éducation, tels que des contrats d'apprentissage.

Enfin, Saint-Gobain valorise et recherche la diversité parmi ses équipes. Le respect mutuel et une politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, d'accès aux promotions, de formation professionnelle et de rémunération constituent les leviers d'action principaux. Partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

Le module de formation créé pour lutter contre les stéréotypes et les biais liés à la diversité a été mis à jour en 2020 afin d'être déployé à l'ensemble des collaborateurs en 2021.

Le système de collecte des griefs remontés par les réseaux RH locaux a été amélioré pour favoriser l'expression des collaborateurs directement vis-à-vis de leur hiérarchie ou du réseau des ressources humaines. Les entités déclarent les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels. Chaque incident déclaré fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les filiales concernées. Les collaborateurs du Groupe ont également accès à un système d'alerte garantissant leur anonymat décrit dans ce chapitre 3, section 1.7. Une attention particulière est portée aux risques de harcèlement.

En complément de ces mesures qui concernent l'intégralité des entités de Saint-Gobain, un questionnaire d'auto-évaluation et d'identification des programmes de maîtrise des risques liés au respect des droits des collaborateurs a été adressé aux pays identifiés à risques. Il a permis de confirmer l'application des procédures sur les sujets saillants pour Saint-Gobain en matière de droits humains.

Il a été vérifié que, dans les pays identifiés à risques, les collaborateurs du Groupe disposent d'une information sur le Code éthique dans leur langue maternelle.

1.5 Les achats responsables

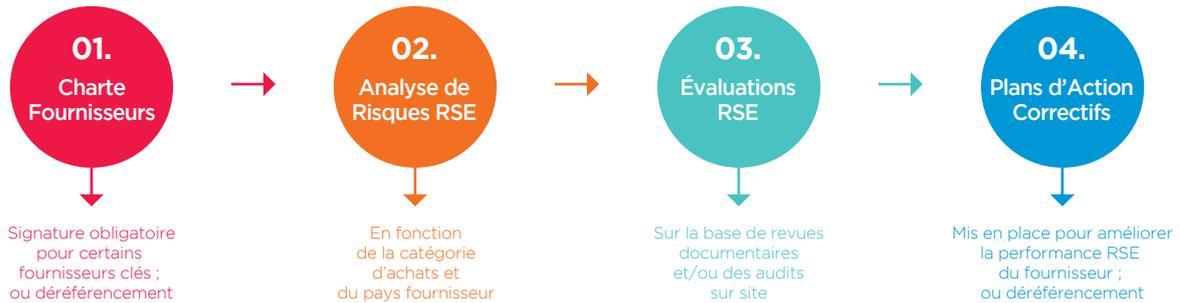
Le programme « Achats responsables » a pour objectif de gérer et de réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux chaînes d'approvisionnement de Saint-Gobain.

Dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement se complexifient, et où la conscience collective autour des impacts sur les parties prenantes liés aux achats se fait de plus en plus forte, ce programme vise à intégrer l'exigence éthique au processus d'achat, à la fois pour les fournisseurs – sur la base de la charte relative aux fournisseurs – et pour

les acheteurs, en appliquant la charte relative aux acheteurs.

Ainsi, des critères éthiques sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement, sont intégrés dans le processus d'achats. Le programme d'achats responsables est mis en œuvre avec exigence et en respectant les principes généraux des achats du Groupe afin de développer des relations de long terme avec les fournisseurs, sur la base de plans d'amélioration partagés.

Le programme comprend quatre grandes étapes déclinées dans le plan de vigilance du Groupe :



En 2020, la démarche d'achats responsables a été associée à la feuille de route « Net Zéro Carbone » de Saint-Gobain pour l'évaluation et la réduction du scope 3 des émissions de CO₂.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, les acheteurs du Groupe ont agi de façon responsable. Les conditions de paiement des fournisseurs TPE-PME n'ont pas été modifiées. La politique Achats est fondée sur l'établissement de partenariats de moyen et long terme avec les fournisseurs. Cela reste le cas pendant la crise sanitaire.

1.5.1 La gestion des risques

La cartographie des risques RSE des achats a été mise en place en 2016. Elle intègre les risques liés aux pays d'origine et les risques liés aux catégories d'achats. Les risques liés aux droits humains, notamment la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, et ceux liés à la lutte contre la corruption, sont particulièrement inhérents au contexte du pays d'origine.

Les risques liés aux catégories d'achat intègrent la performance environnementale et en particulier les impacts liés au carbone et à l'eau, ainsi que la santé et la sécurité. Cette cartographie s'appuie sur des sources internationales reconnues afin d'évaluer les risques propres aux pays et aux activités concernées. Si les principes généraux et les sources sont identiques, l'impact des achats et les risques pour l'entreprise sont pondérés en fonction de la nature de l'achat :

- un achat en amont de la production, géré par l'équipe des achats hors négoce ;
- un achat lié à l'offre des activités de distribution, géré par les équipes « marketing distribution » et les équipes des achats de négoce.

Suivant cette approche, des catégories d'achats ou de fournisseurs à risques spécifiques ont été identifiées, telles que :

- des achats de certaines matières premières naturelles comme le bois ou le sable ;
- certains types de sous-traitants intervenant directement sur les sites du Groupe ;
- des achats réalisés dans des pays exposés aux risques concernant les droits humains en général et le travail des enfants, la corruption et les conditions de travail en particulier.

1.5.2 Les mesures de maîtrise et d'atténuation des risques

En 2020, le processus et les outils utilisés pour la maîtrise des risques pour les achats de négoce et hors négoce ont

été alignés. Les plans d'action mis en place sont toutefois spécifiques à chacune des deux équipes achats, afin de conserver un mode de gestion et un niveau de maîtrise adaptés aux risques et impacts négatifs potentiels de chacune des activités.

En complément des mesures prises, les équipes achats ont sensibilisé les fournisseurs aux risques de la Covid-19 pour leurs collaborateurs et ont mis en place un dialogue sur les mesures de protection de leurs employés et sur les plans de prévention déployés.

1.5.2.1 Pour les achats hors négoce

En fonction du niveau de risque identifié, le fournisseur répond à un questionnaire d'évaluation documentaire vérifié et évalué par une tierce partie et, en fonction des résultats, un audit RSE sur site est effectué. L'ensemble de la démarche s'inscrit dans un dialogue constant avec le fournisseur, et donne lieu à l'établissement de plans d'action et d'amélioration de la performance RSE. En 2018, le questionnaire d'évaluation et son échelle de notation associée ont été revus afin de vérifier qu'ils correspondent bien aux types et niveaux de risques mesurés par la cartographie. À partir de 2021, les seuils de performance minimum demandés aux fournisseurs seront réévalués.

Le Groupe s'est fixé pour objectif sur la période 2017-2021 d'avoir évalué la performance RSE de plus de 90 % des fournisseurs réputés à risques et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 000 euros avec le Groupe. Concernant les audits RSE, l'objectif est de réaliser de l'ordre de 40 à 50 audits par an, principalement dans les pays émergents. Ces audits peuvent conduire à des déréférencements en cas de manquement critique, ou si les plans correctifs nécessaires ne sont pas mis en œuvre dans les délais convenus. L'utilisation du standard « SMETA 4Pilar » pour les audits sur site a été généralisée, permettant aux fournisseurs une meilleure mutualisation de leurs efforts d'audit vis-à-vis de l'ensemble de leurs clients.

En fonction des résultats des évaluations, l'acheteur concerné met en place un plan d'action corrective avec le fournisseur, incluant des priorités et des délais de mise en œuvre.

En cas de non-respect de ces plans d'action, une politique de déréférencement des fournisseurs est applicable, au terme de laquelle le fournisseur n'aura plus accès aux appels d'offres du Groupe et l'ensemble des entités se désengageront des partenariats éventuellement en cours.

La politique d'achats responsables est déployée auprès des fournisseurs hors négoce par l'intermédiaire d'une plateforme digitale privée développée par le Groupe et entièrement consacrée au sujet des achats responsables. Les fournisseurs y ont accès pour accuser réception de la charte des fournisseurs de Saint-Gobain, transmettre



électroniquement des justificatifs essentiels (certificats concernant le bois, certificats de qualité, normes ISO), répondre à des questionnaires d'auto-évaluation, obtenir toutes les informations sur les directives achats responsables de Saint-Gobain et accéder au détail de leurs évaluations RSE, ou, le cas échéant, aux audits RSE.

La démarche d'achats responsables comprend également la formation permanente des acheteurs au Code éthique de Saint-Gobain, avec une sensibilisation particulière à la lutte contre la corruption, les conditions de travail des collaborateurs des fournisseurs, le travail forcé ou le travail des enfants. Une information régulière sur les enjeux du développement durable est également communiquée.

La direction des achats hors négoce a publié une brochure intitulée « Meilleures pratiques » à destination de l'ensemble des acheteurs, afin de diffuser et rappeler les meilleures pratiques en matière de RSE à mettre en place tout au long du processus d'achats. Ce document intègre les recommandations de la nouvelle norme ISO 20400 des achats responsables.

1.5.2.2 Pour les achats de négoce

En 2020, les procédures et outils ont été alignés avec ceux déjà en place pour les achats hors négoce. Compte tenu de la nature différente des achats, certains critères de risques, leur pondération et le suivi de la performance sont gérés de façon distincte par les équipes marketing et achats des entités de distribution. Le programme est supervisé par une équipe dédiée dans l'équipe d'achats responsables du Groupe. Ainsi, des synergies et des bonnes pratiques sur les achats responsables sont partagées entre les différents acheteurs, tout en conservant une mesure de la performance adaptée aux risques et opportunités opérationnels.

Cette mise en place s'est faite progressivement au cours de l'année par des sessions de formation des acheteurs. Les fournisseurs stratégiques sont prioritairement concernés par le déploiement du programme « Achats Responsables ». Il s'agit des fournisseurs partenaires européens des entités de la distribution réalisant plus de 3 millions d'euros d'achats et les principaux fournisseurs des enseignes de chaque pays⁽¹⁾. Ces fournisseurs identifiés couvrent plus de 76 % des achats de négoce.

En parallèle, les équipes marketing et achats de la *Business Unit* « Distribution Bâtiment » continuent les audits de qualification des usines de leurs fournisseurs de marques propres, en particulier en Inde et en Chine. L'objectif de ces audits est d'évaluer leur système de management, les aspects environnementaux, sociaux et légaux des activités de production, et de veiller à la bonne qualité des produits.

Après chaque audit, le fournisseur reçoit un compte rendu ainsi que des recommandations de mise en conformité avec date d'effet attendu ou pistes d'amélioration.

En 2021, le programme et les nouveaux outils seront totalement déployés. De nouveaux objectifs pour 2025 adaptés à cette nouvelle organisation pourront être publiés.

1.5.2.3 La gestion des risques liés aux matières premières naturelles

Le sable

Les achats de sable réalisés par Saint-Gobain sont destinés à ses activités de production verrière et de laine de verre, à la fabrication de mortiers, et à la vente pour les activités de distribution. Ces achats proviennent à plus de 90 % de carrières à ciel ouvert et mécanisées.

Les fournisseurs sont soumis aux évaluations sur leurs pratiques environnementales et sociales dans le cadre de la politique d'achats responsables.

Enfin, Saint-Gobain mène un plan d'action pour réduire sa consommation de sable, en le substituant par des matières recyclées dans le cadre du programme sur l'économie circulaire (voir dans ce chapitre 3, section 4.2). Depuis 2018, un indicateur de suivi de la réduction des prélèvements de matières premières naturelles vierges (sable et gypse) a été mis en place (voir chapitre 4, section 2.1).

Les achats de bois

Les activités de Saint-Gobain ont des impacts sur les filières bois, soit par les approvisionnements d'emballages (palettes et boxes), soit par des achats de bois pour les marchés de la construction dans le cadre de ses activités de distribution.

Les risques environnementaux, sociaux et liés au respect des droits humains sont concentrés sur les achats des activités de négoce. Depuis le début des années 2000, la politique d'achats concernant le bois est émise, gérée et mise à jour par les équipes de la distribution. Des décisions de ne plus commercialiser certaines espèces ou d'exclure des régions d'origine sont prises sur la base des rapports de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*), en particulier la publication de sa liste rouge des espèces en danger. Pour d'autres espèces ou régions à risques, des certifications particulières sont exigées, telles que le label FSC (*Forest Stewardship Council*).

En s'appuyant sur cet historique d'achats de bois de façon responsable, la politique bois a été mise à jour en 2020 afin de mieux prendre en compte les risques liés à la biodiversité et les enjeux de déforestation, et d'adapter la gouvernance de la politique à la nouvelle organisation du Groupe après la mise en œuvre du programme *Transform & Grow*.

Le Groupe effectue chaque année un inventaire de ses achats de bois. 94,8 % des achats sont des bois responsables. En complément de la révision de la politique bois, un audit de vérification de son inventaire par une tierce partie spécialisée dans les enjeux de déforestation a été réalisé en fin d'année. Cet audit a confirmé la solidité des programmes de sécurisation des achats et du respect de la politique Bois. Il a par ailleurs permis d'identifier des points d'amélioration potentiels.

Après plusieurs années, Saint-Gobain n'a pas complété en 2020 le questionnaire du CDP (*Carbon Disclosure Project*) concernant les forêts. Saint-Gobain partage avec le CDP l'objectif de lutte contre la déforestation pour une gestion responsable des forêts. Le Groupe souhaite un dialogue transparent avec le CDP pour que la nature spécifique des bois de construction soit mieux valorisée dans les notations. Le questionnaire est à ce jour orienté vers des problématiques liées à l'exploitation d'huile de palme ou d'espèces exotiques, peu voire pas présentes dans les métiers de la construction. Ainsi, les réponses au questionnaire et la notation sont peu représentatives des actions menées et de leur efficacité.

Saint-Gobain continue de mener un dialogue transparent et régulier avec les organisations non gouvernementales (ONG) et se soumet à des évaluations indépendantes permettant d'améliorer la maîtrise des risques de déforestation et de promouvoir une gestion responsable des forêts.

(1) Pays : France, Norvège, Danemark, Suède et Royaume-Uni

1.6 La participation au débat public

1.6.1 Plaidoyer

Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Le Groupe et la plupart de ses filiales adhèrent à des associations professionnelles représentant leur industrie au niveau national ou supranational.

En France, Saint-Gobain s'implique par exemple directement dans des associations professionnelles représentant les entreprises, telles que l'Afep ou le Medef.

Les filiales du Groupe coopèrent également avec diverses associations ou organisations locales impliquées dans des problématiques environnementales, réglementaires, sociales, sociétales ou économiques dans les pays. Elles disposent de procédures internes visant à s'assurer que les participations aux associations sont connues et référencées, et que les collaborateurs qui les représentent dans les associations sont formés aux règles de droit de la concurrence.

Saint-Gobain s'interdit tout financement de parti politique.

Afin d'être au plus près des réflexions en cours aux niveaux national et international sur l'environnement et le développement durable, et de pouvoir partager son expérience d'industriel sur ces sujets, Saint-Gobain est membre depuis sa création de l'Association française des entreprises pour l'environnement (EpE). EpE regroupe une quarantaine de grandes entreprises françaises et internationales issues de tous les secteurs de l'économie et qui souhaitent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans la conduite de leurs activités.

Saint-Gobain est actif au sein du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Le WBCSD regroupe au niveau mondial 200 entreprises qui réfléchissent et développent des solutions pour un monde plus durable. Saint-Gobain est depuis 2017 membre du *board* du WBCSD en charge « du climat, l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité ».

1.6.2 Partenariats multi-parties prenantes

En tant qu'adhérent au Pacte mondial, Saint-Gobain communique régulièrement sur ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte, auquel il adhère au niveau dit *GC Advanced*, soit en fonction de 21 critères. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du Groupe, est membre du Conseil d'administration du Global Compact France. Saint-Gobain incite également ses partenaires, en particulier ses fournisseurs, à s'engager sur les 10 principes du Pacte mondial.

De la même manière, le Groupe est particulièrement attentif au déploiement des objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies, qui

représente une étape positive dans l'évaluation des impacts réels des actions entreprises en faveur d'un monde plus juste et durable. Ces objectifs permettent également de nouvelles collaborations rassemblant plusieurs parties prenantes, où les entreprises s'investissent aux niveaux local et mondial. C'est en particulier le cas pour les objectifs suivants :

- ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » ;
- ODD 13 : « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le réchauffement climatique et leurs répercussions ».

En septembre 2020, Saint-Gobain a signé l'appel du Global Compact des Nations unies au multilatéralisme et à une coopération mondiale renouvelée en lien avec l'ODD 16 (« Justice, paix et gouvernance renouvelée »).

Saint-Gobain est enfin membre du forum des entreprises engagées auprès de Transparency International France. À ce titre, Saint-Gobain soutient les activités de l'association et prend l'engagement de refuser et combattre la corruption, sous toutes ses formes. Le Groupe s'engage ainsi à déployer ses meilleurs efforts pour mettre en place un dispositif de prévention solide inspiré des meilleures pratiques en vigueur dans le monde de l'entreprise.

1.6.3 Actions pour une croissance verte et durable

Saint-Gobain soutient la mise en œuvre de cadres politiques ambitieux permettant de lever les obstacles techniques et financiers et d'accélérer la transition vers une économie décarbonée.

Les plans de relance initiés par les États suite à la crise de la Covid-19 sont l'occasion d'associer la lutte contre le changement climatique aux actions de développement économique, par exemple par des initiatives favorisant la rénovation des bâtiments et l'efficacité énergétique. En effet, la décarbonation des bâtiments est essentielle pour répondre aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des États.

Les projets de réglementation européenne liés à la finance durable et en particulier la taxonomie sont des instruments essentiels pour atteindre les objectifs climatiques de l'Union européenne, sous la condition qu'ils soient guidés par des critères scientifiques et élaborés de façon transparente.

Saint-Gobain accompagne les travaux de la Commission et de la plateforme finance durable pour veiller à ce que l'évolution des textes par rapport aux projets actuels reflète mieux les spécificités des secteurs d'activités concernés.

1.7 Le système d'alerte

Le système d'alerte permet aux collaborateurs du Groupe de signaler d'éventuels manquements à la réglementation applicable ou aux règles et procédures internes, en particulier celles liées au Code éthique.

Dès 2011, et avant même que la loi le rende obligatoire, Saint-Gobain avait mis en place un système d'alerte professionnelle, qui a fait l'objet d'une révision en 2018. La politique du Groupe relative à ce sujet a fait l'objet d'une mise à jour et d'une amélioration fin 2020 et la gouvernance du système a été refondue. Un nouveau système d'alerte, géré par une entreprise externe, est maintenant accessible sur le site web du Groupe. Son utilisation a été ouverte à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

La plateforme hautement sécurisée permet de signaler des manquements, y compris de manière anonyme.

Les alertes émises répondant aux conditions de recevabilité (notamment la bonne foi) font l'objet d'une

enquête menée par un « Référent Alerte » : un collaborateur du Groupe spécialement formé à cette mission, soumis à des obligations de confidentialité renforcées, et agissant sous l'égide de la Direction éthique et conformité. Saint-Gobain s'engage à protéger les émetteurs de bonne foi :

- pas de sanction disciplinaire ;
- pas de poursuite judiciaire ;
- pas de représailles.

La politique relative au système d'alerte du Groupe et une vidéo explicative facilitant l'utilisation de la plateforme par les parties prenantes sont publiées sur le site web de Saint-Gobain.

Les données annuelles sur le recueil des incidents comme des alertes sont publiées dans les résultats extra-financiers du Groupe (voir chapitre 4, section 2.4).

2. L'excellence opérationnelle

2.1 Co-construire les offres

2.1.1 Un processus d'innovation orienté sur la sécurité et la performance

Saint-Gobain dispose d'une procédure de suivi de l'innovation produits initiée par la R&D et le marketing. Cet outil constitue une feuille de route opérationnelle et séquencée pour les équipes de développement, où chaque étape du processus d'innovation est revue par un comité désigné à cet effet. Cette méthodologie permet une identification et une prise en compte rapide des difficultés potentielles. Ainsi, l'innovation est à la fois accélérée et sécurisée par un suivi précis des progrès réalisés et de la performance des produits.

La *check-list* EHS (Environnement, Hygiène industrielle, Sécurité), mise en place en 2008, est intégrée dans le *Saint-Gobain stage gate process*. Elle permet d'effectuer l'évaluation qualitative des substances intégrées aux formulations des produits et d'identifier et de réduire les impacts EHS associés au cycle de vie des produits. Concernant les substances dangereuses, il s'agit d'empêcher d'en utiliser de nouvelles et de réduire leur usage dans les matières premières tout en réduisant et en contrôlant les niveaux d'exposition.

Le processus d'innovation intègre, dès le cahier des charges fonctionnel marketing qui caractérise les besoins des clients, les exigences normatives et réglementaires. La vérification de la conformité d'un nouveau produit se fait tout au long du développement du processus, en particulier lors des validations des *stage gates*.

Les équipes marketing locales s'assurent que les produits répondent aux législations et normes des pays de commercialisation. Le processus de lancement de nouveaux produits, services et systèmes fait l'objet d'un contrôle spécifique dans le référentiel de contrôle interne (voir chapitre 6, section 2.5).

Enfin, le programme d'excellence industrielle *World Class Manufacturing* (WCM) (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1) assure le déploiement des meilleures pratiques en matière de qualité et de respect de la conformité produits dans les sites industriels, en s'appuyant sur la démarche de la norme ISO 9001.

Concernant l'information des consommateurs, les produits du Groupe respectent la réglementation en vigueur telle que le marquage CE en Europe ou l'obligation pour les produits chimiques de posséder des étiquettes et des fiches de sécurité (FDS).

Saint-Gobain fournit également des informations non obligatoires spécifiques à certains de ses produits, telles que :

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classées ;
- la déclaration dans une base de données pour l'industrie automobile IMDS (*International Material Data System*) de la composition des composants et matières fournis ;
- des étiquetages spécifiques comme la fiche de données environnementales et sanitaires en France pour les produits de la construction ;
- des programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication

marketing, y compris la publicité, la promotion et le *sponsorship*.

En sus des obligations légales relatives à l'information de la chaîne des clients (marquage CE, DOP, REACH...), Saint-Gobain communique sur des consignes supplémentaires comme la marche à suivre pour améliorer le confort de pose ou la sécurité d'installation *via* différents supports tels que les emballages de ses produits.

Au niveau européen, Saint-Gobain contribue aux travaux sur l'élaboration des systèmes normatifs et de réglementation du Comité européen de normalisation (CEN). De même, sa participation active au sein des associations interprofessionnelles européennes comme EURIMA, Eurogypsum, Glass for Europe ou EMO permet de compléter sa vision sur les évolutions normatives en Europe, en particulier grâce aux échanges avec la Commission européenne ou ses institutions comme par exemple l'ECHA (European Chemical Agency) en charge de la réglementation REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*).

2.1.2 L'éco-innovation et l'amélioration de la performance durable des solutions

Pour développer des solutions toujours plus durables pour mieux répondre aux nouvelles attentes du marché, le Groupe a mis en place dès 2013 une démarche d'éco-innovation et a, dès le départ de cette démarche, lancé des formations à l'éco-innovation.

Aujourd'hui, l'éco-innovation est systématiquement intégrée aux parcours d'intégration des nouveaux cadres de la recherche et ceux des chefs de projet R&D. Elle fait aussi l'objet d'une formation spécifique, principalement destinée aux équipes marketing et R&D, intégrée à Saint-Gobain University (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.5). Elle est proposée dans le cadre de l'initiative Unicampus.

Depuis 2019, le processus pour le développement de nouveaux produits et systèmes impose que tout nouveau projet doit prendre en compte les enjeux du développement durable, et son cahier des charges doit être systématiquement analysé en intégrant des critères de performance durable.

Fondé sur une méthodologie innovante et rigoureuse, Saint-Gobain a développé l'outil SCORE qui permet d'évaluer des produits pour la construction en fonction de critères de performance durable.

La stratégie de Saint-Gobain consiste à passer d'une offre basée sur les produits à une offre basée sur les solutions, apportant des avantages en termes de durabilité et de performance à ses clients, et dont le service est assuré par son organisation locale (pour les marchés de la construction) ou mondiale (pour les solutions à haute performance).

Or, les outils d'évaluation de la performance disponibles tels que les analyses de cycle de vie, les EPD ou l'outil SCORE sont orientés produits et mesurent un nombre limité de bénéfices.

C'est pourquoi un groupe de travail appelé *Solutions for growth* a commencé en 2020 un travail de formalisation et de déploiement d'une méthodologie de quantification des bénéfices apportés par les solutions du Groupe selon trois priorités : la réponse aux enjeux environnementaux, la santé et le bien-être, et la performance.

Le principe retenu est d'identifier des « cas référence » d'utilisation des solutions Saint-Gobain, caractérisés en fonction d'un segment de marché et d'une situation locale (climat, techniques constructives, types de logement, maturité des normes environnementales...). Ce sont déjà 22 « cas référence » situés dans 14 pays qui ont été définis. Les marchés de la construction et ceux des *Business Units* de HPS (mobilité, santé, céramiques...) sont considérés. Les équipes locales sont mobilisées pour identifier et mesurer les bénéfices des solutions Saint-Gobain.

L'objectif est de pouvoir évaluer la contribution globale du portefeuille de solutions du Groupe et de mesurer des bénéfices spécifiques générés tels que la contribution à la lutte contre le changement climatique ou la contribution à la préservation des ressources naturelles.

2.1.3 La transparence produits (EPD et santé)

Les activités industrielles du Groupe liées aux marchés de la construction ont poursuivi la réalisation d'analyses de cycle de vie et la publication de déclarations environnementales (EPD) vérifiées par des tierces parties pour leurs produits, partout dans le monde. Plus de 100 nouvelles EPD ont été publiées cette année. Avec plus de 1255 EPD vérifiées publiées dans plus de 33 pays, le Groupe se positionne comme le premier fournisseur d'EPD vérifiées au monde - en nombre - dans le secteur de la construction.

Une nouvelle tendance se développe sur le marché, en particulier venue des États-Unis - notamment à travers le développement de la version 4 du label LEED - mais aussi sous l'influence du développement de l'économie circulaire : la transparence sur les substances contenues dans les produits de construction. Sur ce sujet, le Groupe est désireux d'apporter des réponses adaptées,

rigoureuses et cohérentes avec les réglementations existantes.

En fonction des zones géographiques, Saint-Gobain répond aux attentes des clients *via* différents moyens tels que les inventaires des substances présentes dans les produits, les déclarations selon le standard HPD ou encore les labels « Declare ». En parallèle, le Groupe agit de manière proactive pour le développement d'un standard européen visant à fournir un cadre harmonisé et cohérent avec le cadre réglementaire (REACH et CLP) pour la déclaration des substances contenues dans les produits et l'identification des dangers associés.

Indépendamment des actions en matière de transparence, Saint-Gobain est engagé dans une démarche globale de réduction des substances chimiques préoccupantes dans les compositions des produits et a intégré ce paramètre dans sa démarche SCORE d'évaluation de la performance durable des produits.

2.1.4 La satisfaction client

Pour mesurer la satisfaction des clients, plusieurs pratiques ont été diffusées à l'ensemble des activités du Groupe :

- d'une part le recours, à l'occasion de chaque interaction, à un court questionnaire auprès des clients effectifs et potentiels, directs et indirects, afin de détecter les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction, et de déterminer le *net promoter score*, seule mesure commune à tous ; cette mesure affinée permettra à terme de faire de l'ensemble des clients les premiers prescripteurs du Groupe ;
- d'autre part une mesure plus rigoureuse et réactive de la conformité et de la ponctualité (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1) tant il est vrai que ces deux paramètres reviennent dans tous les questionnaires comme les deux sources les plus fréquentes d'insatisfaction : avant toute chose, les clients exigent que les promesses de leurs fournisseurs soient tenues.

Ainsi, des mesures de satisfaction client sont réalisées de façon régulière pour l'ensemble des activités.

2.2 La performance et la gestion des risques

2.2.1 Le WCM

Le *World Class Manufacturing* (WCM) de Saint-Gobain est un programme spécifiquement adapté à la culture du Groupe, associant une standardisation des méthodes, outils et bonnes pratiques, avec une modularité indispensable pour s'adapter à une grande variété de procédés industriels et à la disparité de taille des sites. Il s'appuie sur des piliers qui couvrent les méthodes d'amélioration de la performance telles que le Lean, le Six Sigma et la TPM (*Total Productive Maintenance*) ou le 5S. Ce programme d'amélioration continue définit la logique, la rigueur et les actions permettant de mettre en œuvre des améliorations durables de la performance et de la satisfaction client.

Le programme WCM assure la mise en œuvre rigoureuse des standards internes et externes de Saint-Gobain, y compris les démarches de certifications comme la norme ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 et 50001 pour l'environnement, OHSAS 18001 et ILO OSH 2001 et ISO 45001 pour la santé et la sécurité ou des standards internes comme le programme OPEN ou les « Attitudes Saint-Gobain » pour le développement des personnes ou encore le référentiel pour la prévention des risques.

2.2.1.1 La gouvernance du programme et son déploiement

Son animation, le suivi de sa mise en œuvre et de l'amélioration de la performance des sites sont gérés de façon transversale et indépendante, en coordination avec les directions industrielles. En 2019, une gouvernance du programme a été formalisée pour une mise en œuvre intelligente et pragmatique au service de l'efficacité des opérations et du service client.

Le déploiement du programme par un site est adapté à sa taille, ses forces et faiblesses - identifiées par un *benchmark* interne par métier - et à ses objectifs en termes de performance économique, environnementale ou de qualité et service client. Ainsi, chaque site définit sa propre feuille de route, conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier requis par les clients et aux objectifs d'amélioration fixés.

Chaque direction industrielle par métier est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre.

Un réseau d'expertise WCM a été mis en place permettant une meilleure diffusion du programme, l'optimisation des ressources par pays, région ou métier, la formalisation et le partage d'expertise par pilier.

Une équipe centrale anime le réseau WCM, forme les équipes, crée et déploie les standards du programme, diffuse les outils, et fournit une assistance spécifique aux sites sur demande.

2.2.1.2 Le modèle WCM Saint-Gobain et ses outils

Le programme WCM Saint-Gobain s'appuie sur huit piliers représentant chacun un centre d'excellence.



Les fondements du programme définissent les méthodes et les outils :

- analyser les pertes pour déterminer une hiérarchisation des actions ;
- résoudre les problèmes avec logique, rigueur et précision pour une amélioration durable ;
- impliquer et engager les collaborateurs ;
- améliorer les standards pour rendre les progrès plus faciles à déployer et robustes dans le temps.

Atteindre l'excellence industrielle est une démarche exigeante qui nécessite une mise en œuvre progressive avec méthode et constance. Les bénéfices en termes de compétitivité, d'amélioration du service client et d'engagement des collaborateurs sont mesurables à chaque étape du parcours du site.

Des niveaux d'exigence ont été établis pour fixer des principes partagés par l'ensemble de l'organisation mais aussi adaptés à la diversité des sites industriels du Groupe : tailles, métiers ou contexte local.

En complément des tableaux de bord permettant de mesurer l'amélioration de la performance, des audits WCM permettent de vérifier la solidité des actions mises en place et la durabilité des résultats obtenus.

2.2.1.3 Les résultats sur la gestion des risques et l'amélioration de la performance

Le programme WCM délivre donc une importante réduction des coûts de production en même temps que d'importantes diminutions des risques santé-sécurité, environnementaux et industriels. Les piliers « Qualité », « Performance industrielle » et « Environnement » contribuent fortement à la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par la réduction des déchets générés en production et des consommations d'eau et par l'optimisation de l'efficacité énergétique.

Le programme WCM et son extension vers la chaîne d'approvisionnement représentent un changement de culture et de système de management pour apporter un haut niveau de service client, de compétitivité, et d'efficacité dans un meilleur environnement de santé et de sécurité pour les employés du Groupe et ses partenaires. Il favorise également l'engagement et la mobilité des collaborateurs. C'est aussi un préalable indispensable pour réussir la transformation digitale des usines (voir chapitre 2, section 4.3).

De même, des matrices de compétences sont développées dans le pilier « développement des personnes ». Elles permettent d'assurer la gestion des compétences techniques du Groupe en adaptant à la fois les programmes de formation (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.5), les parcours professionnels des collaborateurs et si nécessaire la recherche de compétences externes.

2.2.2 Les achats

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité du Groupe et leur organisation est adaptée aux spécificités de ses activités et de ses pays d'implantation pour assurer son efficacité et gérer des risques afférents à la chaîne d'approvisionnement. Les achats répondent aux besoins des activités industrielles et de distribution du Groupe.

Si les fonctions Achat s'appuient sur des politiques et un socle commun, notamment la mise en œuvre de la politique « Achats Responsables » (voir dans ce chapitre 3, section 1.5), elles n'interviennent pas au même niveau de la chaîne de valeur du Groupe :

- achats hors négoce : achats en amont de l'étape de production (matières premières, énergie, produits chimiques, composants...), achats des équipements permettant la production (machines, génie civil...), l'ensemble des dépenses logistiques, ainsi que les achats des fonctions support (dépenses IT, Marketing, RH, EHS, Communication, Finances, Audit...);
- achats de négoce : en aval de la production pour assurer l'offre des enseignes du Groupe.

La politique d'achats du Groupe est fondée sur l'établissement de partenariats de moyen et long terme avec ses fournisseurs.

Au-delà des spécificités liées à ses activités, Saint-Gobain reconnaît le rôle majeur de la fonction Achat en matière de compétitivité, d'innovation et de performance durable. Les acheteurs sont particulièrement engagés dans la feuille de route CO₂ à 2030, à la fois pour la maîtrise puis la réduction des émissions de « scope 3 » et pour le développement des achats d'énergies renouvelables ou décarbonées.

Dans le contexte de la crise du coronavirus, les acheteurs du Groupe ont agi de façon responsable. Les conditions de paiement des fournisseurs TPE et PME n'ont pas été modifiées.

Le Groupe s'est attaché à développer le professionnalisme de ses acheteurs par des actions de formation. Un parcours de formation est ouvert à tous les acheteurs du Groupe dans le cadre de l'école des achats. Des formations plus spécifiques destinées aux acheteurs de négoce complètent ce dispositif. Ces formations, particulièrement importantes pour les nouveaux venus

dans la fonction Achat, leur donnent les outils qui leur permettent, ainsi qu'à leurs équipes, de tendre vers l'excellence comportementale dans leurs activités quotidiennes.

2.2.3 La gestion des risques industriels et de distribution

L'ambition de Saint-Gobain est que chaque usine soit exemplaire sous de multiples aspects, et en particulier la santé et la sécurité des personnes, ainsi que la protection de l'environnement. C'est notamment pour ces raisons que le Groupe veille à la protection de ses biens et investissements face aux risques d'événements accidentels, et s'attache à préserver la continuité des opérations face aux conséquences potentielles de tels événements quelle qu'en soit l'origine.

La politique de prévention des risques industriels et de distribution a pour objectif de réduire la probabilité de survenance de tels événements accidentels, d'en minimiser la gravité s'ils devaient se produire et enfin de préserver la continuité des opérations et de l'activité. Cette politique s'applique à tous les sites du Groupe.

Définie et animée par la Direction des Risques et Assurances, la politique est déployée au sein de l'organisation jusqu'aux sites par un réseau de coordinateurs de la prévention.

Un manuel de prévention des risques, disponible dans une quinzaine de langues, constitue le référentiel du Groupe. Il comprend les standards, les procédures et règles techniques applicables, les méthodes d'identification et de réduction des risques, y compris des risques naturels, et la réalisation de plans d'urgence et de continuité d'activité. Ce manuel peut être partagé avec des parties prenantes concernées – par exemple, des sous-traitants permanents sur site.

L'outil d'évaluation des risques d'un site, appelé *Risk Grading*, est utilisé par l'ensemble des sites opérationnels et fournit une évaluation objective du niveau de protection et de prévention. Il prend en compte à la fois les facteurs humains (organisation, procédures, communication, formation...) et les installations physiques. Ainsi, chaque site peut identifier ses points d'amélioration, développer des plans d'action – y compris des investissements –, et mesurer *via* cet outil les progrès effectués.

Saint-Gobain déploie des plans de continuité d'activité par site en fonction de l'évaluation des risques et de la vulnérabilité des procédés à des interruptions fortuites, ce qui inclut une anticipation des impacts d'un accident pour en limiter les effets. L'objectif est d'assurer totalement ou partiellement le service client et de recouvrer le plus rapidement possible les capacités opérationnelles.

Les sous-traitants sur site sont associés à la prévention et doivent s'engager sur un plan de prévention.

Concernant les catastrophes naturelles, le Groupe utilise un outil de cartographie lui permettant de mesurer les niveaux d'exposition des sites aux risques, selon les régions et les métiers. Les sites à haute exposition aux catastrophes naturelles bénéficient d'une attention particulière. Cet outil permet par ailleurs d'anticiper les mesures éventuelles à prendre lors de l'implantation d'un nouveau site.

2.2.4 La gestion des risques environnementaux et de santé et sécurité des activités

Le référentiel Environnement, Hygiène industrielle, Sécurité (EHS) est applicable à l'ensemble des sites de Saint-Gobain. Il décrit le système de management EHS à mettre en place et explique la démarche d'identification et de gestion des risques environnementaux ainsi que ceux pour la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants sur site. Il est coordonné avec les exigences des certifications ISO 14001 et ISO 45001.

Ainsi, qu'il soit certifié ou non, chaque site du Groupe réalise une cartographie des risques environnementaux, de santé et de sécurité.

En support de l'approche du référentiel EHS et de la certification ISO, l'évaluation des risques de santé et de sécurité fait l'objet d'un standard spécifique diffusé et mis à jour par la Direction EHS du Groupe. Le respect de ce standard est obligatoire pour tous les sites. En 2019, il a été mis à jour et simplifié, tout en intégrant l'évaluation et la maîtrise des risques liés à l'exposition aux agents chimiques et au bruit. En 2020, une annexe concernant les permis de travail a été ajoutée, de façon à mieux maîtriser les opérations à risque élevé, et en particulier celles effectuées par des sous-traitants. Deux guides concernant les risques spécifiques au « travail isolé » et au « redémarrage d'un site après un arrêt ou une réduction d'activité » ont été également rapidement mis à disposition dans le cadre des mesures associées à la prévention des risques liés à la pandémie de la Covid-19.

Le standard d'évaluation des risques environnementaux a été mis à jour en 2020 et des formations pour aider à sa mise en place ont été organisées. S'appuyant sur la démarche et le référentiel ISO 14001, ce standard permet d'homogénéiser l'approche entre tous les sites et de guider les personnes en charge des évaluations pour définir les actions les plus pertinentes permettant d'assurer une amélioration continue.

Les évaluations des risques EHS bénéficient d'une version digitale intégrant l'analyse, l'évaluation et les actions de maîtrise des risques. Ainsi, cet outil facilite le déploiement, la fiabilisation de la mise en œuvre et le suivi des plans d'action sur l'ensemble des sites du Groupe.

En complément du référentiel EHS, la matrice des risques EHS est intégrée au référentiel de contrôle interne (voir chapitre 6, section 2.5.3).

Des audits de conformité du système de management EHS conduits par la Direction EHS et les démarches de certification externe complètent le dispositif de contrôle. La version pilote de l'audit EHS interne (*Integrated System Assessment* ou ISA) a été finalisée et focalisée sur les sites certifiés. En complément, une version simplifiée adaptée aux sites non certifiés ISO a été lancée en 2020. Tous les auditeurs EHS internes ISA ont été formés à la version simplifiée ISA-MINI.

Lors d'acquisitions, le parcours d'intégration des nouvelles entités au Groupe comporte une procédure spécifique pour la mise en œuvre de la politique EHS.

Enfin, la matrice de formation EHS, qui définit les formations à valider en fonction du poste occupé, est un outil particulièrement pertinent sur lequel s'appuyer pour définir les parcours de formation EHS des salariés.

En complément de sa politique EHS, Saint-Gobain a déployé des politiques spécifiques pour assurer la maîtrise des risques de santé, la gestion de l'eau, l'énergie et émissions dans l'air, la gestion durable des ressources et la biodiversité ainsi que des huit autres standards liés aux risques de sécurité (gestion des sous-traitants, travail en hauteur, consignation et déconsignation, sécurité machine, chariots élévateurs, véhicules et piétons, chargement et déchargement, risques routiers).

Un reporting annuel de la performance environnementale, et en matière de santé et de sécurité est vérifié par un organisme tiers indépendant. Il est publié dans le chapitre 4, section 2.4.

2.3 Protéger l'environnement

Saint-Gobain a la volonté de garantir la préservation de l'environnement. Il s'agit à la fois de répondre aux attentes de ses parties prenantes en la matière et d'offrir à ses clients la plus grande valeur ajoutée possible pour un impact environnemental le plus faible possible.

Le Groupe s'est fixé deux objectifs de long terme : n'enregistrer aucun accident environnemental et réduire au maximum l'impact de ses activités sur l'environnement.

Ces objectifs sont relayés par des objectifs de court et de moyen terme, qui concernent les cinq principaux enjeux environnementaux identifiés par le Groupe : les ressources ; l'énergie, les émissions dans l'air et le climat ; l'eau ; la biodiversité et l'utilisation des sols ; les accidents environnementaux et les nuisances.

2.3.1 Énergie et émissions dans l'air

La politique thématique « Énergie, émissions atmosphériques et changement climatique » du Groupe a pour objectif de réduire sa consommation énergétique et ses émissions de gaz à effet de serre, que ce soit du fait de ses procédés industriels, de ses infrastructures ou de sa logistique, et ce sur l'ensemble des sites.

Pour coordonner les actions de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre (« scopes » 1 et 2)⁽¹⁾, des responsables énergie et climat ont été nommés pour les procédés industriels les plus consommateurs d'énergie. Leur mission est d'analyser les écarts de performance par rapport aux plus performants, ainsi que de partager les bonnes pratiques de nature à être répliquées sur l'ensemble des sites.

Chaque site doit définir des objectifs de progrès et des modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie et des émissions atmosphériques, en tenant compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites.

Le déploiement sur l'ensemble des sites industriels du Groupe du système de management *World Class Manufacturing* ou WCM (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1) est un autre levier de progrès.

L'ensemble de ces actions s'intègre dans la feuille de route CO₂, établie pour suivre l'engagement de Saint-Gobain pour atteindre la neutralité carbone avant 2050 (voir dans ce chapitre 3, section 4.1.5).

2.3.1.1 Les émissions de gaz à effet de serre

Les émissions directes de CO₂ du Groupe (« scope 1 ») sont liées très majoritairement à ses activités industrielles. Ces émissions de CO₂ sont issues de la combustion d'énergies fossiles et des réactions chimiques intervenant dans les procédés de fabrication, par exemple la décarbonation des carbonates dans les procédés de fusion du verre. Les émissions indirectes de CO₂ du Groupe (« scope 2 ») sont essentiellement liées à ses achats d'électricité.

L'utilisation de matières premières recyclées dans les procédés industriels permet de réduire la consommation énergétique, en particulier pour la fusion du verre. Dans le cas du verre plat, la consommation énergétique diminue de 3 % lorsque le pourcentage de calcin passe de 20 % à 30 % des matières premières. Cette réduction de la consommation énergétique est accompagnée par une diminution des émissions de CO₂ (« scope 1 »). Les actions menées pour la transition vers l'économie circulaire (voir dans ce chapitre 3, section 4.2) ont donc également des effets positifs sur les émissions de gaz à effet de serre.

L'efficacité énergétique est également un facteur essentiel de la performance environnementale et financière des sites de Saint-Gobain, qui permet aussi de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe favorise la réalisation d'audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de gestion de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2020, 89 sites du périmètre concerné sont certifiés ISO 50001, qui représentent 31 % de la consommation annuelle d'énergie du Groupe. Par ailleurs, une démarche d'audits énergétiques visant à améliorer l'isolation des installations de production du Groupe a été initiée.

Saint-Gobain place l'ensemble de ses sites dans une dynamique d'amélioration continue. À ce titre, ceux-ci ont pour objectif l'identification et l'évaluation des meilleures techniques et pratiques disponibles (MTD) puis leur mise à niveau progressive à un coût économiquement acceptable, en accord avec la vision environnementale du Groupe. Un plan de déploiement des MTD est défini, actualisé annuellement et inclus dans le plan stratégique à trois ans.

Les actions menées concernent en particulier l'optimisation des consommations énergétiques aux besoins (consommations liées au fonctionnement des moteurs, de l'éclairage ou à l'utilisation de l'air comprimé) et la récupération de chaleur issue des procédés de fabrication.

2.3.1.2 L'impact carbone de l'énergie

Plus des trois quarts de l'énergie totale consommée par le Groupe sont directement liés à des achats d'énergies fossiles. La capacité des procédés industriels à passer de l'utilisation de combustibles d'origine fossile à des solutions d'énergies décarbonées – électricité (quand elle est décarbonée), biogaz, voire hydrogène – est donc primordiale.

Des plans d'action ont été réalisés entre les équipes achats hors négoce dans les pays, les directions industrielles et les responsables environnement locaux, pour identifier des sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables.

Saint-Gobain développe également sur ses sites des projets utilisant les énergies nouvelles (énergie éolienne, biomasse, biogaz, énergie solaire...). Ces développements peuvent se faire en association avec des partenaires extérieurs.

(1) Le calcul des bilans d'émissions de gaz à effet de serre (GES) s'appuie sur 12 catégories regroupées en trois « scopes », dont le « scope 1 » qui permet de calculer les émissions directes de GES générées par l'activité d'une organisation ou d'un territoire. Le « scope 2 » concerne les facteurs d'émissions pour calculer les émissions associées à la consommation d'électricité et de chaleur – <https://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/categorie/siGras/0>

2.3.1.3 Limiter les émissions dans l'air hors gaz à effet de serre

Saint-Gobain a une démarche active de maîtrise de ses autres émissions atmosphériques que les gaz à effet de serre. Les responsables environnement coordonnent cette démarche.

Lorsque les mesures primaires ne sont pas suffisamment efficaces, la maîtrise des émissions de poussières est assurée par des investissements dans des électrofiltres ou des filtres à manche, selon le type d'installation industrielle. Ces équipements permettent aussi de filtrer les métaux lourds issus des impuretés contenues dans quelques matières premières.

Certaines usines de Saint-Gobain, principalement les fours verriers et les sites produisant des canalisations, émettent des substances qui participent à l'acidification des milieux comme le dioxyde de soufre (SO₂) ou la formation d'oxydes d'azote (NOx).

Les mesures primaires mises en place pour réduire les émissions de dioxyde de soufre incluent la réduction des consommations d'énergie ainsi que l'utilisation de combustibles à faible teneur en soufre.

Des mesures primaires d'optimisation des procédés, en particulier de la combustion, permettent de réduire les émissions de NOx à la source.

En complément de ces mesures primaires, des équipements de traitement secondaire du dioxyde de soufre et des oxydes d'azote sont également installés.

Quelques sites industriels sont concernés par les émissions de composés organiques volatils (COV) du fait de leur procédé industriel. Le suivi sur les sites est basé sur des mesures ponctuelles. L'objectif est de contrôler que les émissions sont inférieures aux limites fixées par l'autorisation d'exploitation environnementale ; il dépend donc fortement du contexte local. L'optimisation des matières premières peut réduire les émissions de COV, tandis que des mesures secondaires par le biais d'une unité de dépollution peuvent également être envisagées.

2.3.2 Gestion de l'eau

L'eau est au cœur des effets du changement climatique et la préservation de sa disponibilité pour les populations, l'agriculture et l'industrie est un enjeu pour la planète.

La politique de Saint-Gobain relative à l'eau (« politique Eau ») a été adoptée en 2011 et mise à jour en 2020. Elle confirme la volonté de réduire le plus possible les impacts des activités de Saint-Gobain sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. Son objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle sous forme liquide, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes.

Pour accompagner le déploiement de sa politique Eau sur les sites industriels, Saint-Gobain a défini un « standard Eau » qui permet de structurer les plans d'action mis en œuvre par les sites. Son objectif est d'améliorer la façon dont Saint-Gobain utilise l'eau et quand cela est possible de la réutiliser ou de la recycler. Pour cela, le Groupe met tout en œuvre pour :

- réduire les prélèvements dans le milieu naturel ;
- ne pas dégrader la qualité des eaux en réduisant et contrôlant les rejets dans le milieu naturel et en prévenant toute pollution accidentelle ;
- ne pas concurrencer l'accès à l'eau potable des populations locales.

Saint-Gobain utilise l'atlas mondial « Aqueduct » du World Resources Institute (WRI), qui permet pour chacun des sites de classer son risque relatif à l'eau de « faible » à « extrêmement important ». Cet atlas repose non seulement sur les risques physiques qualitatifs et quantitatifs (comme le stress hydrique ou le risque inondation) mais aussi le risque lié aux parties prenantes (comme l'accès à l'eau).

Sur la base des données Aqueduct 2016, 60 sites représentant environ 10 % des prélèvements étaient implantés dans des zones à risque élevé ou très élevé. En 2020, Saint-Gobain a mis à jour l'évaluation des sites sur la base des données Aqueduct 2020 et ainsi aujourd'hui 200 sites du Groupe représentant environ 16 % des prélèvements d'eau et 13 % des rejets du Groupe sont implantés dans des zones à risque élevé ou très élevé. Parmi ces sites, aujourd'hui 34 sites (2 en 2019) consommant plus de 5 000 m³ par an sont en zone de risque très élevé.

Le Groupe a également un programme de suivi spécifique pour les sites qui contribuent à plus de 80 % des rejets d'eau totaux du Groupe. En 2020, ce programme concernait 44 sites.

Les principaux projets mis en œuvre en 2020 sur ces sites ont concerné l'amélioration de l'efficacité hydrique sur les procédés, sur les systèmes de traitement des eaux et l'installation de circuits fermés sur des eaux de refroidissement.

L'engagement du Groupe pour la préservation de l'eau l'a conduit à participer depuis 2012 au *CDP Water Disclosure*, dont le but est d'inciter les entreprises à effectuer un reporting détaillé des risques et opportunités concernant la gestion de l'eau et de communiquer les résultats de façon transparente. En 2020, le Groupe a obtenu la note « B ».

2.3.3 Gestion des ressources

Saint-Gobain a l'ambition à long terme de ne produire aucun déchet de production non valorisé et de maximiser le contenu recyclé de ses produits. Le Groupe estime que les déchets doivent être considérés comme des ressources stratégiques et que des matériaux recyclés ou bio-sourcés doivent être utilisés chaque fois que cela est possible, en substitution aux ressources vierges non renouvelables.

Élaborée en 2015, la politique thématique de gestion durable des ressources vise à promouvoir la gestion responsable des ressources pour favoriser la transition vers l'économie circulaire. Avant tout, la bonne performance d'un site peut ainsi se définir comme la manière la plus efficace d'optimiser les ressources utilisées. Cette performance se concrétise aussi par la réduction de l'impact attribuable à l'utilisation des ressources tout au long du cycle de vie de nos produits et services.

Les axes majeurs pour le déploiement de cette politique sont : intégrer un contenu réutilisé, recyclé ou biosourcé maximal dans ses produits ; générer un minimum de résidus de production ; valoriser en interne ou en externe les déchets issus de ses procédés.

En lien avec la politique de santé du Groupe et en conformité avec les réglementations locales, la gestion des déchets dangereux fait l'objet d'un suivi particulier pour assurer le respect de la santé des collaborateurs, des riverains, des clients et des utilisateurs de ses produits et services.

En encourageant les actions transversales et la synergie entre ses différents métiers de l'industrie et de la distribution, Saint-Gobain s'engage à apporter des solutions innovantes et à saisir les opportunités liées aux enjeux de la gestion respectueuse des matières, du traitement et de la transformation efficace des déchets.

Les plans d'action spécifiques à la promotion de l'économie circulaire sont décrits dans ce chapitre 3, section 4.2.

2.3.3.1 Intégrer un contenu réutilisé, recyclé ou biosourcé maximal dans les produits

Certains produits du Groupe sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, qui est alors adapté au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collecte interne ou externe. L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes.

- Pour les plaques de plâtre, 22 pays dans le monde utilisent des déchets de plâtre venant des chantiers dans leur production. Près de 250 000 tonnes de déchets de plaques issus de chantiers ont ainsi été récupérés et recyclés dans le monde en 2020, représentant l'équivalent de la production annuelle de deux usines de taille moyenne.
- Pour les produits verriers, la logistique a été optimisée afin de favoriser la récupération de calcin (débris de verre) sur l'ensemble de la chaîne de valeur où le Groupe est présent, et notamment entre les sites transformateurs de verre (fabrication de vitrages automobiles ou de fenêtres par exemple) et les fours verriers.
- D'autres produits du Groupe acceptent déjà le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation, par exemple la laine de verre et les tuyaux de fonte.
 - Depuis de nombreuses années, la laine de verre intègre du calcin dans sa composition. En 2020, le calcin externe représentait plus de 55 % de la totalité des matières introduites dans les fours (et jusqu'à plus de 89 % au Japon).
 - De même, la production de tuyaux de fonte et autres éléments de canalisation (raccords, regards...) utilise un procédé dit de deuxième fusion qui s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération. Les volumes annuels de matières recyclées utilisées par ce procédé dépendent de leur disponibilité sur le marché.

2.3.3.2 Générer un minimum de résidus de production et les valoriser en interne

Les sites industriels s'emploient à réduire les quantités de déchets générés suivant la hiérarchie des « 3 R » : réduire, réutiliser et recycler. L'incinération et la mise en enfouissement sont à limiter autant que possible.

Les actions prioritaires de la gestion des déchets portent d'abord sur la réduction des quantités de résidus de production générés. L'excellence opérationnelle menée dans le programme WCM (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1), qualité et productivité en particulier, est la première action permettant de réduire les déchets et d'optimiser l'utilisation de ressources.

Les sites recherchent ensuite à réutiliser les résidus de production dans leur propre procédé industriel. Ainsi, l'usine de production de matériaux céramiques de Zhengzhou (Chine) a déployé un plan d'analyse de la nature et de la composition de ses résidus de production et identifié des solutions pour leur réutilisation sur le site. Cette démarche facilite également les recherches de filières de valorisation externe si aucune solution sur site n'a été trouvée.

De même, une usine verrière en Chine a initié un nouveau procédé permettant de recycler les fines poussières issues du traitement par électrofiltre de ses fumées. Inspiré de l'industrie pharmaceutique, il permet d'ajuster la composition verrière en fonction de la quantité et de l'analyse chimique des poussières réintégrées dans les fours. Ce procédé permet de réduire la mise en enfouissement des déchets et d'optimiser les compositions verrières.

Enfin, une nouvelle technologie a été testée sur un site de production de laine de roche en Roumanie, permettant de recycler la totalité de ses résidus de production dans son procédé industriel.

2.3.3.3 Valoriser en externe les déchets issus de ses procédés

Même pour des procédés industriels favorables à l'intégration de matières recyclées, des optimisations sont possibles. Ainsi, l'usine de fabrication de plaques de plâtre de Saint-Gobain au Vietnam a installé un procédé permettant de séparer le papier de la plaque de plâtre lors d'une phase de retraitement des déchets. Le plâtre est réintégré dans le procédé, tandis que le papier est recyclé dans la fabrication de cartons *via* une filière de valorisation externe. Les résidus de production générés lors de la production de membranes bitumineuses aux États-Unis sont valorisés en externe, pour être utilisés en complément au bitume dans la construction ou la rénovation des routes.

Certains déchets générés lors de la production de laines minérales sont retraités avant d'être valorisés en externe en tant que matière première secondaire pour l'industrie de la tuile ou pour certains industriels fabriquant des plafonds acoustiques.

Le Groupe participe ainsi à la création de filières de recyclage avec l'appui de partenaires régionaux externes.

Les progrès de réduction et de valorisation des résidus de production réalisés dans les sites du Groupe montrent que le « zéro déchet non valorisé » est une ambition atteignable.

2.3.4 Biodiversité et utilisation des sols

Saint-Gobain s'est particulièrement engagé à protéger la biodiversité sur ses sites à fort impact ou dans les zones à biodiversité remarquable. Grâce à son expérience dans les activités d'extraction, le Groupe possède aujourd'hui une expertise interne forte sur le sujet. Le Groupe s'est doté en juin 2018 d'une politique relative à la biodiversité, dont l'ambition est de préserver, restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité, et de favoriser à cette fin l'implication de toutes les parties concernées.

Une étude cartographique de l'ensemble des sites de Saint-Gobain a été réalisée en 2016 à l'aide d'outils géographiques pour évaluer leur sensibilité aux écosystèmes en fonction de leur proximité avec des zones à forte valeur de biodiversité. Les aires protégées considérées sont les zones reconnues par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ou de définition plus locale comme les zones Natura 2000 ou RAMSAR. En 2019, l'étude a été poursuivie en ajoutant comme critères l'impact environnemental des sites, les attentes des parties prenantes et les actions déjà engagées en matière de biodiversité. Cela a permis de finaliser en 2020 une liste d'une soixantaine de sites prioritaires pour la réalisation de plan de gestion de la biodiversité et de partage des bonnes pratiques.

Sur les 143 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par Saint-Gobain dans le monde, la grande

majorité concerne la production de gypse (103, soit 72 %). Une charte pour l'environnement et la biodiversité dans toutes les carrières et les mines du Groupe a été publiée en 2019, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis de nombreuses années pour le gypse. Les carrières du Groupe sont exploitées puis restaurées avec l'objectif de préserver l'environnement dans le respect des règles locales. Pendant la période d'exploitation et de restauration, les effets sur les riverains et sur l'environnement sont réduits autant que possible : impact visuel, poussières, bruits et vibrations, conséquences sur le trafic routier et répercussions sur les milieux naturels locaux. En 2020, 64 % des carrières du Groupe en activité disposaient déjà d'un plan de gestion de la biodiversité.

Faisant suite à la mise en place de la politique relative à la biodiversité en 2018, un comité interne a été créé, réunissant les activités industrielles et fonctions concernées comme les achats ou la R&D. En 2020, le « réseau biodiversité » a été élargi avec des « représentants biodiversité » des sites définis comme prioritaires. Afin d'accompagner le déploiement de la politique, un module de formation a été créé, expliquant les enjeux de la biodiversité et les meilleures pratiques pour la réalisation de plans de management de la biodiversité.

Parmi les démarches locales recensées, en 2018, Saint-Gobain s'est engagé dans « Act4nature », démarche française d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité.

3. L'excellence dans la gestion des ressources humaines

3.1 Déployer une politique RH engagée

Forte de son histoire et de la richesse de son dialogue social, la politique de ressources humaines (RH) de Saint-Gobain veille à offrir à chacun un environnement de travail propice à son épanouissement professionnel et personnel, c'est-à-dire qui permet de concilier performance au travail et bien-être des collaborateurs. Cette politique suppose une adhésion obligatoire de l'ensemble des collaborateurs aux valeurs de Saint-Gobain telles qu'exprimées dans son Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action.

Dans un monde plus local, plus digital, et qui requiert un développement plus durable, la politique de ressources humaines de Saint-Gobain doit permettre une adaptation rapide de l'organisation et en particulier une gestion fine de l'évolution des besoins en compétences, un accompagnement des collaborateurs face aux grandes transformations, mais aussi l'attraction et la rétention des talents.

Pour cela, elle intègre deux dimensions :

- une coordination mondiale chargée de définir un cadre commun à tous les collaborateurs du Groupe, en intégrant des valeurs éthiques, le respect des droits humains, le déploiement de principes managériaux basés sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration, la proposition de programmes de formation au service des grandes transformations de culture comme de marchés, l'établissement d'objectifs ambitieux et exigeants en matière de santé et de sécurité, de protection sociale, de diversité ou tout autre sujet permettant des conditions de travail décentes pour tous ;
- une mise en œuvre locale par des équipes RH en charge du dialogue social, de la politique salariale, de l'adaptation locale et de la mise en œuvre des plans d'action permettant d'atteindre les objectifs du Groupe.

En complément des indicateurs de performance opérationnels RH (voir chapitre 4, section 2.4), la réussite de cette politique et la qualité du dialogue social sont mesurées chaque année lors d'une enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs. La part des collaborateurs répondant à l'enquête, leur satisfaction concernant les conditions de travail et leur confiance à la fois dans la stratégie et dans sa mise en œuvre sont des signaux d'un engagement fort qui conforte le Groupe dans ce choix d'un équilibre entre les dimensions locales et globales.

Le Comité mensuel des Ressources Humaines est présidé par la Directrice Générale Adjointe en charge des Ressources Humaines et Transformation Digitale. Il regroupe les Directeurs des fonctions RH support, en particulier le Directeur des Affaires Sociales et le Directeur *Group Talent and Executive Career Management*, les principaux Directeurs des Ressources Humaines des Régions et la Directrice des Ressources Humaines de l'entité HPS. Ainsi, un suivi régulier des plans d'action locaux et globaux et une analyse des principaux indicateurs RH sont menés.

Saint-Gobain soumet également chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance RH et éthique sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits des pratiques. Le Groupe se place parmi les 16 entreprises reconnues au plan mondial pour la sixième année consécutive. Saint-Gobain est également reconnu *Top Employer* localement dans 36 pays, correspondant à 91,6 % des collaborateurs.

3.1.1 Les pratiques managériales : une ambition mondiale

Ces dernières années, le Groupe a connu des évolutions profondes, notamment le passage d'une logique de produit à une logique de marchés, évolutions qui placent Saint-Gobain dans une dynamique d'ouverture : ouverture à l'extérieur, pour être à l'écoute du monde qui l'entoure et apporter des réponses aux besoins des clients ; et ouverture en interne, pour stimuler les échanges et l'innovation.

Cinq « Attitudes Saint-Gobain » constituent à la fois un mode de management et un état d'esprit partagé dans l'ensemble du Groupe :

- être proche du client, c'est-à-dire comprendre et anticiper les besoins des clients externes comme internes, et y répondre dans une démarche « d'apporteur de solutions » ;
- agir en entrepreneur, c'est-à-dire être focalisé sur la performance et les résultats, en cultivant une certaine ouverture aux idées nouvelles et une capacité d'adaptation au changement ;
- innover, c'est-à-dire faire preuve de curiosité mais aussi promouvoir et valoriser la diversité pour favoriser l'éclosion d'idées nouvelles ;
- être agile, c'est-à-dire être proactif et anticiper les changements, y compris ceux liés au digital, tout en restant focalisé sur les résultats ;
- développer une culture ouverte et engageante, c'est-à-dire pratiquer un leadership bienveillant dans le contexte d'un monde volatil, incertain et complexe.

Les « Attitudes Saint-Gobain » ont été intégrées dans les outils et procédures RH du Groupe tels que le référentiel managérial, les entretiens annuels et les évaluations à 360°, les programmes d'intégration des nouveaux arrivants, la formation - en particulier les formations managériales - ou la gestion des talents.

En complément, un nouveau mode de *leadership* basé sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration est encouragé, et s'accompagne de nouvelles façons de travailler ensemble. Pour développer cet état d'esprit, les managers disposent de programmes de formation, d'outils de mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail collaboratives, et d'exemples inspirants pour évoluer avec leurs équipes (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.5).

L'enquête de satisfaction des collaborateurs (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.8) a permis de mesurer des progrès dans la perception des collaborateurs de ce nouveau mode de *leadership*. 80 % des collaborateurs du Groupe se sentent impliqués dans la définition de leurs objectifs, 78 % ont confiance dans le management et à 85 % ils reconnaissent que leur manager promeut le travail d'équipe et la collaboration. L'enquête a été réalisée à l'automne 2020. Ces résultats ont donc été obtenus alors que la crise sanitaire a contraint au passage rapide au télétravail dans de nombreux pays et à une communication avec les équipes *via* des outils digitaux.

3.1.2 Une responsabilité opérationnelle locale

Chaque pays déploie les politiques et grands engagements du Groupe (santé, sécurité, diversité, etc.) en adaptant les plans d'action, les étapes de réalisation et les outils aux spécificités et à la culture de sa région, sans transiger sur le niveau de performance attendu. Les politiques RH sont diffusées par le réseau RH global. Les équipes locales disposent de guides pour accompagner leur déploiement et des formations spécifiques sont organisées par la HR Academy. Ainsi, des guides pratiques et des formations pratiques dispensées par les équipes support au niveau mondial sont disponibles en particulier sur les thématiques suivantes : le dialogue social, la diversité, la rémunération et les avantages, la gestion des talents, le recrutement et l'intégration, la mobilité.

3.2 Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des priorités absolues et Saint-Gobain les inscrit au cœur de sa culture d'entreprise. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de celles de chacun de ses collègues.

Les engagements du Groupe sont publiés dans la charte EHS disponible sur le site web du Groupe et rappelant les quatre principes suivants :

- respect des réglementations et des standards Saint-Gobain ;
- exemplarité dans les procédés, les produits et les services sur l'ensemble du cycle de vie ;
- prévention et réduction continue des risques pour les employés, les intérimaires, les sous-traitants, visiteurs, clients et l'environnement ;
- dialogue continu avec les parties prenantes.

Cette charte est accompagnée d'une lettre d'engagement du Président-Directeur Général, rappelant à chacun les objectifs « zéro accident professionnel » et « zéro maladie professionnelle » ainsi que les principes.

La gestion des risques santé et sécurité est décrite au chapitre 3, section 2.2.4 : la gestion des risques environnementaux, de santé et de sécurité des activités.

3.2.1 La santé des collaborateurs

En matière de santé, Saint-Gobain a adopté en 2013 une politique relative à la santé qui s'inscrit dans la continuité des actions déjà engagées par le Groupe. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé de ses collaborateurs, de ses clients et des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites. Tous les sites du Groupe dans le monde doivent la mettre en œuvre, en conformité avec leur réglementation locale et en complément des standards et des outils de santé et d'hygiène industrielle déjà en place.

L'ambition de Saint-Gobain est de réduire à un niveau aussi bas que possible le niveau de risque pour la santé de ses employés, intérimaires et sous-traitants qui interviennent sur ses sites dans le monde. Il est fondamental de connaître et tracer le profil d'exposition aux risques professionnels. Il s'agit d'assurer la protection des collaborateurs et de déployer une surveillance individuelle de la santé adaptée au profil de risque.

Pour garantir le même niveau de protection et de suivi médical à tous les collaborateurs de Saint-Gobain dans le monde, le Groupe a établi des standards obligatoires et des recommandations en matière de santé et d'hygiène industrielle.

Chaque site les décline selon leurs spécificités et exigences locales. Ils sont complétés par des standards spécifiques pour certaines activités et des kits opérationnels.

Les recommandations concernant l'organisation des premiers secours et l'équipement des entités avec des défibrillateurs automatiques externes ont été communiquées afin de s'assurer que ces recommandations sont bien respectées.

Au-delà de la gestion des risques liés au travail, qu'ils soient de nature chimique, physique, ergonomique ou psychologique, la politique relative à la santé favorise également la promotion de la santé globale de chacun des collaborateurs du Groupe, par des actions de prévention des maladies liées à des facteurs de risques individuels comme la sédentarité ou le tabagisme, et par des actions de promotion de la santé.

3.2.1.1 La crise sanitaire de la Covid-19

La gestion de la pandémie de la Covid-19 mise en œuvre tout au long de l'année 2020 s'est appuyée sur les réseaux des ressources humaines, EHS et des médecins ainsi que sur un système de management EHS déployé dans tous les pays et sur l'ensemble des sites industriels et de distribution. Ainsi, dès la détection des risques sanitaires en Chine, une coordination mondiale de suivi de l'épidémie a été mise en place, ces trois réseaux travaillant en étroite collaboration pour assurer la veille scientifique et réglementaire, communiquer les mesures de prévention, accompagner et suivre le déploiement sur tous les sites.

Dès février 2020, une cellule de crise centrale a été mise en place, regroupant les membres du Comité exécutif élargi aux directeurs des grandes fonctions support et en particulier la directrice médicale et santé au travail et le directeur développement durable en charge de l'EHS.

Pour faire face à cette crise sanitaire inédite par son ampleur, Saint-Gobain s'est fixé deux priorités :

- protéger les employés, intérimaires et sous-traitants sur site, des risques sanitaires dans le respect des exigences des autorités sanitaires, en intégrant les spécificités culturelles locales et pouvant selon les pays

appliquer des mesures de protection additionnelles comme par exemple le recours au télétravail anticipé par rapport aux décisions des autorités locales ;

- prévenir les risques d'impact psychologique liés aux mesures de confinement, au passage au télétravail et autres risques psychologiques.

Ainsi des procédures Groupe ont été déployées, incluant des mesures de protection individuelle comme le port des masques, les gestes barrières, la prise de température ou les tests et des mesures de prévention sur site comme les modalités et les fréquences de nettoyage, les systèmes de ventilation, la gestion des situations à risques sur site comme les cantines ou les transports collectifs pour les trajets, et un suivi du *reporting* des cas par pays.

Pour assurer une prévention des risques psychologiques, les équipes de management ont pu s'appuyer sur l'outil *Mental WellBeing* (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.3) et accéder à des guides manager pour accompagner la mise en place du télétravail en assurant le lien social et la motivation des collaborateurs.

Enfin, une communication générale a été mise en place directement sur le site intranet accessible à tous les collaborateurs, assurant un suivi de la pandémie, des informations scientifiques générales, le rappel des mesures de prévention, des vidéos et *e-learning* pour accompagner les managers dans la gestion de la crise et un point régulier de la situation du Groupe.

Des alertes sanitaires spécifiques à la mise en place de mesures internes comme la restriction des voyages dès janvier 2020 et des flashs communication informant de la situation générale ont été diffusés de façon régulière à une fréquence adaptée à la gestion de la crise.

3.2.1.2 La gestion des risques chimiques

Depuis de nombreuses années, Saint-Gobain s'engage pour une réduction et une maîtrise des risques chimiques (substances et produits dangereux, poussières). Trois outils complémentaires ont été développés pour accompagner les sites dans la gestion des risques chimiques :

- le standard interne et son guide d'implémentation relatif à l'évaluation et la maîtrise du risque lié aux agents chimiques permet aux sites industriels de procéder à une évaluation périodique des expositions aux substances dangereuses selon des règles précises minimales. Il est complété par des guides de gestion du risque (ventilation, équipements de protection individuelle, exemples de procédures de gestion et de stockage de produits chimiques, inventaires de produits spécifiques aux activités, etc.) ainsi que des kits de formation ;
- la base de données SBASE met à disposition une liste des substances chimiques et de leurs classifications. Cette base est mise à jour en permanence en fonction des évolutions de classification des différents cadres réglementaires comme REACH en Europe. SBASE est gérée par la Direction EHS du Groupe ;
- l'outil de gestion SAFHEAR permet à chaque site industriel de dresser et de documenter son propre inventaire des substances et produits chimiques utilisés, mais aussi éventuellement générés lors des procédés industriels de production. Dans une deuxième phase, il permet aux sites de faire et de documenter l'évaluation des expositions. Une consolidation de ces données est réalisée au niveau Groupe.

L'inventaire des produits et substances utilisés par les entités du Groupe est un processus continu. En 2020, de nouveaux indicateurs issus de l'outil Saint-Gobain

SAFHEAR ont été communiqués aux pays et business pour les aider à manager le risque chimique selon le nouveau standard sur l'évaluation et la maîtrise des risques mis en place en septembre 2019. Depuis janvier 2021, ces indicateurs sont communiqués tous les trois mois pour encourager la mise à jour dans SAFHEAR des inventaires de produits chimiques et des résultats des évaluations des risques. Fin 2020, 44 % des sites ont mis à jour leur inventaire dans SAFHEAR suivant les nouvelles règles.

Une nouvelle organisation est en place au niveau du Groupe pour développer la compétence dans ce domaine des responsables EHS sur site grâce à des actions de formation, des supports pédagogiques et de l'assistance technique.

Enfin, Saint-Gobain suit activement les mises à jour de la liste des substances candidates à autorisation ou bien soumises à autorisation ou à restriction. Le Groupe anticipe les échéances d'autorisation de substances en Europe, afin de remplir ses obligations de substitution et de communication auprès de ses clients.

Dans les pays hors Union européenne soumis à d'autres réglementations sur les produits chimiques, (PARCHEM en Suisse, *Toxic Substances Control Act* aux États-Unis, loi canadienne sur la protection de l'environnement et plan de gestion des produits chimiques au Canada, *China REACH* en Chine...), Saint-Gobain applique les réglementations en vigueur et suit leur évolution.

Pour compléter le dispositif, un groupe de travail transversal pluridisciplinaire (médecins, hygiénistes industriels, responsables produits, responsables environnement) assure une veille technique, scientifique et réglementaire. Il a pour objet l'identification et la maîtrise liée aux substances à l'état nanoparticulaire mises en œuvre dans le Groupe, et suit en particulier la mise en œuvre des pratiques recommandées dans le code de conduite sur la manipulation des nanomatériaux dans les centres de recherche et de développement.

Cette maîtrise transversale de la gestion des substances et produits chimiques s'inscrit également dans les démarches d'innovation produits et d'information des parties prenantes, en particulier les consommateurs (voir dans ce chapitre 3, section 2.1.3).

3.2.1.3 La gestion du bruit et des facteurs ergonomiques

Le Groupe a suivi une approche similaire en matière d'évaluation et de gestion du bruit au travail et des facteurs ergonomiques :

- un standard d'évaluation du bruit et un guide d'implémentation des moyens de protection technique et individuelle ;
- une grille de détection des facteurs ergonomiques ;
- le Groupe dispose enfin d'un ensemble d'informations et de précautions quant au recours à des « exosquelettes ».

3.2.1.4 Un indicateur de pilotage des risques santé

En parallèle des indicateurs de suivi de la sécurité (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt, ou « TF2 ») et de l'environnement (EvE), le Groupe a défini un indicateur de maîtrise du risque pour la santé de son personnel lié à ses activités, en cohérence avec ses standards santé dans un premier temps ciblé sur les risques agents toxiques et bruit. Il s'agit du taux d'exposition potentielle significative à ces dangers pour la santé.

Cet indicateur santé (HICE, *Health Indicator for Occupational Exposure*) est appliqué à l'ensemble des sites. La partie de l'indicateur appliquée aux risques liés au bruit sera déployée en 2021 sur la base des évaluations faites lors du reporting 2020.

3.2.2 La sécurité

Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs grâce à l'identification, la réduction et la maîtrise des risques.

Au plus haut niveau, le management montre son implication et son engagement dans le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité exécutif incluent des revues de la performance de la sécurité. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action, mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie de la rémunération variable des managers repose sur les actions et les résultats en matière de sécurité. La réalisation de visites de sécurité et l'application des standards de sécurité sont aussi considérées (voir le chapitre 5, « Gouvernement d'entreprise »).

Afin de consolider ce résultat et de maintenir l'effort de tous, l'indicateur TF2 est intégré aux critères retenus dans le cadre du plan de rémunération à long terme depuis 2017 (voir chapitre 5, section 2.4).

3.2.2.1 La gestion de la sécurité au quotidien

La démarche touche l'ensemble des métiers du Groupe et s'attache à inscrire la sécurité au cœur de la culture d'entreprise.

Lorsqu'un accident grave survient, le management local informe la ligne hiérarchique. Après que la victime a été secourue et que des actions correctives immédiates ont été mises en place, une analyse poussée de l'accident est menée, visant à en déterminer les causes profondes (facteurs techniques, humains et organisationnels) et à bâtir un plan d'action. Cette analyse est réalisée avec le management local et un plan d'action est validé.

Les résultats de l'analyse et les points clés identifiés sont ensuite partagés *via* les réseaux mondiaux des animateurs EHS, mais aussi avec le management. Les alertes sont diffusées et partagées avec les autres sites, de façon à sensibiliser le personnel sur certains risques et à se poser les questions suivantes : « Un tel événement pourrait-il survenir sur notre site ? » ou « Si oui, que peut-on mettre en place pour l'éviter ? » Ce partage permet de renforcer les autres actions déjà entreprises, comme les évaluations des risques de toutes les opérations, et la mise en place des standards internes.

En 2020, l'identification des événements potentiellement graves a été renforcée grâce au lancement au niveau Groupe d'un guide sur ce sujet. En effet, il est fondamental d'analyser en profondeur puis de mettre en place des actions adaptées pour éliminer les causes profondes de ces événements à conséquences limitées, mais qui avaient le potentiel de causer des dommages beaucoup plus graves (par exemple un accident mortel) si les circonstances avaient été légèrement différentes.

Des visites de sécurité sont organisées dans tous les sites selon la méthodologie SMAT (*Safety MAnagement Tool*). Ces visites visent à engager un dialogue ouvert avec la personne visitée, sur les sujets sécurité et santé, après observation des pratiques de travail par le visiteur. Les points positifs sont notés en priorité, ainsi que les éventuels conditions et actes dangereux, qui font l'objet

d'une action immédiate en priorité ou d'une action intégrée dans un plan d'action. Un guide a été développé pour aider les équipes locales à former les visiteurs comme les personnes visitées et favoriser l'échange de bonnes pratiques. En 2020, 383 031 visites SMAT ont été réalisées dans le Groupe, ce qui représente un ratio de 1,96 visite par collaborateur, intérimaire et sous-traitant permanent.

3.2.2.2 Des résultats qui continuent de progresser

Le Groupe enregistre une baisse continue du nombre des accidents de travail avec et sans arrêt pour ses employés, intérimaires et sous-traitants. Cette baisse est illustrée par l'évolution de l'indicateur TF2, qui est passé de 2,4 en 2018 à 2,2 en 2019 et à 1,8 en 2020.

La réduction du nombre d'accidents enregistrée en 2020 par rapport à 2019 est en partie liée à la réduction de l'activité due à la pandémie de la Covid-19. Mais le facteur principal reste certainement la prise en compte des mesures barrières anti-Covid qui a renforcé les évaluations des risques et complété la mise en place des standards techniques de sécurité. La culture commune de la sécurité a ainsi été renforcée par les mesures barrières.

En 2020, 75 % des entités n'ont pas déclaré d'accident de travail, contre 72 % en 2019. Le « club des millionnaires » réunit les sites du Groupe les plus exemplaires en matière de sécurité, avec notamment 1 million d'heures travaillées ou cinq ans sans accident avec arrêt, en incluant toutes les personnes présentes sur un site (employés, intérimaires, sous-traitants, visiteurs, etc.). En 2020, le « club des millionnaires » rassemblait au total 250 sites (contre 254 à fin 2019). Il valorise les entités qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à tous que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 81 sont « millionnaires Argent » (notamment avec 10 ans sans accident avec arrêt) et 20 « millionnaires Or » (notamment avec 15 ans sans accident avec arrêt) contre respectivement 84 et 19 au 31 décembre 2019.

3.2.2.3 Des efforts supplémentaires nécessaires pour la gestion des sous-traitants et des intérimaires

L'engagement de Saint-Gobain en matière de sécurité porte non seulement sur ses collaborateurs et intérimaires, mais aussi sur les sous-traitants présents sur site. Deux standards sécurité, « Gestion des entreprises extérieures » et « Permis de travail », sont déployés pour gérer les risques liés à la présence de sous-traitants sur site.

Deux catégories de sous-traitants sont distinguées pour adapter les plans d'actions aux risques :

- les sous-traitants permanents, avec lesquels des actions peuvent être menées sur la durée et dont les résultats sont intégrés aux résultats globaux du Groupe depuis 2017 ;
- les sous-traitants occasionnels (chantier, maintenance...) pour lesquels un plan de prévention doit être effectué au préalable et les procédures d'accueil, de contrôle et de supervision renforcées. Les accidents avec et sans arrêt de cette catégorie de sous-traitants sont enregistrés et reportés.

Un parcours de formation à distance dit « Gestion des entreprises extérieures » a été mis à disposition des pays et des équipes des sites, ainsi que des outils de communication pour sensibiliser aux risques liés à la présence de sous-traitants sur site.

En complément, l'ensemble du réseau des spécialistes des achats disposera d'outils spécifiques pour suivre plus particulièrement ce processus : informations et formations, meilleures pratiques, etc.

3.3 Favoriser l'engagement des collaborateurs

3.3.1 Le dialogue social

Saint-Gobain a fait de la qualité du dialogue social un critère essentiel de la performance de sa politique RH. Le principe de consultation et de négociation - soit directement avec les salariés, soit en s'appuyant sur leurs représentants - est généralisé, avec l'objectif de concrétiser ce dialogue sous forme d'accords collectifs. La liberté d'association fait partie des valeurs intégrées au Code éthique de Saint-Gobain et son respect est un préalable à un dialogue social de qualité.

Parce que le dialogue social doit apporter des réponses concrètes aux questions des conditions de travail, aux attentes particulières des collaborateurs, et au déploiement des plans d'action RH, il se fait essentiellement au niveau local conformément à la politique RH du Groupe (voir dans ce chapitre 3, section 3.1).

Les CEO de Saint-Gobain dans chaque pays s'entretiennent périodiquement avec les représentants du personnel pour échanger sur la stratégie et les enjeux locaux.

Si Saint-Gobain privilégie le niveau local du dialogue social, une coordination Groupe est en place. Ainsi, le Président-Directeur Général de Saint-Gobain reçoit les coordinateurs syndicaux centraux, plusieurs fois par an et préside au moins 2 fois par an le Comité de Groupe en France. Au niveau européen, il préside la Convention pour le Dialogue social européen, qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux de 27 pays européens. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette Convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun comme la sécurité ou l'évolution de l'emploi dans les sites industriels européens. Ces sujets sont notamment portés par les membres du Comité restreint, porte-parole de la Convention, qui bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle.

L'enquête de satisfaction des collaborateurs menée en 2020 (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.8) montre que plus de 80 % des collaborateurs estiment que leurs conditions de travail sont bonnes et que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est satisfaisant.

Pendant la crise de la Covid-19, la qualité historique du dialogue social dans les pays et régions a permis à Saint-Gobain une réactivité et une adaptabilité des entités en fonction de la situation locale de la pandémie.

Dans un contexte économique incertain, Saint-Gobain s'engage, dans la mesure du possible, à mettre en œuvre des solutions pour sauvegarder l'emploi et à ne procéder à des réductions d'effectifs qu'en dernier ressort. L'objectif vise en premier lieu à se réorganiser pour gérer les situations de manière transitoire, comme c'est le cas pour le chômage technique, ou à privilégier les accords de mobilité interne qui, associés à des mesures incitatives, permettent de préserver les emplois dans le Groupe. Lorsque les restructurations sont inévitables, les collaborateurs concernés par les ajustements d'effectifs bénéficient de programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation liée à une reconversion, une aide à la mobilité géographique ou un soutien à la réalisation d'un projet personnel, comme la création d'une entreprise.

3.3.2 La politique salariale et les avantages sociaux

Les politiques salariales sont définies par les pays selon les conditions de marché. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est implanté, des salaires minimums sont définis, soit dans un cadre légal, soit par la négociation de conventions collectives. En 2020, moins de 1 % des collaborateurs n'étaient pas couverts par l'une ou l'autre de ces dispositions. Le Groupe est favorable à cette démarche de négociation collective, qui est un moyen de garantir un niveau de vie minimal à l'ensemble des collaborateurs en fonction de la situation locale.

Un cadre général fixant des règles communes et des principes pour assurer une rémunération juste des collaborateurs de Saint-Gobain a été diffusé au sein du réseau RH.

Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, soit directement à titre individuel, soit en participant à un fonds collectif dédié. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En France, pour encourager l'esprit d'équipe et associer chacun à la réussite du Groupe, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords d'intéressement collectifs. En 2020, des programmes d'actionnariat salarié sont proposés dans 46 pays. Plus de 88 % des salariés de Saint-Gobain ont accès à ces programmes et dans certains pays les retraités sont aussi éligibles.

En complément de ces programmes, Saint-Gobain a mis en place des plans de rémunération à long terme incluant, selon les années, des options sur actions, des actions de performance et des unités de performance (voir chapitre 5, « Gouvernement d'entreprise »).

Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs des garanties sociales qui leur permettent de se protéger face aux aléas de la vie. Lancé le 1^{er} janvier 2020, CARE by Saint-Gobain est un programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles. Les garanties sont définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille :

- le suivi médical quotidien des familles et l'accès aux soins, par une couverture des frais de santé (consultation de médecins ou hospitalisation) au minimum à hauteur de 80 % ;
- l'arrivée d'un enfant dans sa famille, et ce en incluant les démarches d'adoption, en prenant en charge au minimum 14 semaines de congé de maternité payées à 100 % et trois jours de congé de paternité payés à 100 % ;
- le décès, en assurant à la famille un capital financier représentant au minimum une année de salaire du collaborateur.

Le programme est déployé pays par pays, avec l'objectif d'être appliqué partout dans le monde à fin 2022. Les mesures de parentalité ont été déployées dès 2020, et tous les collaborateurs de Saint-Gobain bénéficient aujourd'hui des garanties minimales de congés liés à la parentalité incluant le maintien du salaire à 100 %.

3.3.3 Le bien-être au travail

Saint-Gobain attache une importance fondamentale à la santé physique (voir dans ce chapitre 3, section 3.2.2) et aussi mentale de ses collaborateurs. Le programme *Mental WellBeing* (MWB) a été déployé à l'ensemble des managers du Groupe. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes. Chaque manager a la possibilité d'établir un programme sur mesure adapté à son équipe, d'en faire le suivi et d'échanger avec d'autres managers ou encore de partager des bonnes pratiques pertinentes tirées de son expérience. Six domaines d'action sont prévus : pratiques de management, gestion du changement, environnement relationnel, environnement physique de travail, équilibre travail-vie privée, et compétences personnelles de bien-être.

Cet outil interactif propose donc des bonnes pratiques, collecte celles identifiées par les équipes dans le monde, et fournit pour chacune d'elles les informations clés pour les mettre en œuvre. Ainsi, des programmes spécifiques pourront être initiés localement en mettant en relation les problématiques spécifiques et des propositions d'actions concrètes pour améliorer le bien-être au travail. Ce concept a été élaboré sous l'impulsion de la direction médicale et santé au travail et d'un groupe de travail multiculturel, constitué de profils très divers (RH, EHS, communication, directeurs de sites...) et en associant les partenaires sociaux.

Cette approche est liée au pilier Ressources Humaines du programme d'excellence WCM (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1). Elle est aussi intégrée dans les processus RH de Saint-Gobain, en particulier dans les formations de l'école du management, les formulaires des entretiens annuels individuels des managers, ou dans des questions spécifiques lors de l'enquête annuelle de mesure de l'engagement des collaborateurs.

De façon générale, Saint-Gobain souhaite créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la flexibilité et le télétravail sont favorisés.

Cet outil a été particulièrement utile dans le cadre de la crise de la Covid-19 lors du passage en télétravail d'une grande partie des collaborateurs. Le bien-être des collaborateurs et le maintien des liens personnels dans ce contexte particulièrement anxiogène ont été des priorités.

3.3.4 La diversité

Diversifier ses équipes assure au Groupe d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes tout en développant sa capacité à innover. Pour atteindre ses objectifs de diversité et d'inclusion, Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux. Partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

Saint-Gobain porte un engagement fort sur les thèmes de la diversité et l'inclusion, qui constituent un des enjeux prioritaires du Groupe en matière de RSE (voir dans ce chapitre 3, section 1.4.3). Les impératifs à suivre sont définis au niveau Groupe, tandis que les plans d'action soutenant cette vision sont déclinés au niveau local. Un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle fait partie du tableau de bord RSE (voir chapitre 4, section 2.1). Il est aussi un élément de performance des plans de rémunération long terme des cadres du Groupe (voir chapitre 5, « Gouvernement d'entreprise »). Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90% ce qui reste le cas en 2020 avec un indice de diversité de 90,7 %.

Pour favoriser la pluridisciplinarité et la diversité des nationalités, l'accent est porté sur la valorisation des parcours diversifiés dans les filières de compétences (marketing, recherche et développement, etc.), et sur l'égalité des chances pour les profils locaux. En matière de diversité de générations, Saint-Gobain veille à l'équilibre de la pyramide des âges des collaborateurs, en donnant toute leur place aux jeunes comme aux seniors. Les parcours d'insertion dédiés aux jeunes font l'objet d'une attention particulière : en 2020, près de 1 600 apprentis étaient employés par le Groupe en France.

De manière générale, une plus grande diversité passe par un recrutement plus inclusif. Pour encourager ces pratiques, le parcours de formation à distance « Recruter sans discriminer » doit être suivi par les équipes des ressources humaines de manière obligatoire, et il est diffusé aux managers de Saint-Gobain en France depuis 2018. Cette formation informe du cadre légal et des bonnes pratiques à appliquer lors des processus de recrutement. À ce jour, plus de 1 400 collaborateurs ont terminé la formation.

3.3.4.1 Le handicap

L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. En premier lieu, des programmes de sensibilisation et de formation sur le sujet du handicap sont mis en place dans les différents pays. Des ateliers sont proposés dans plusieurs filiales en partenariat avec des organismes spécialisés. Le Groupe met aussi en place des politiques de recrutement en partenariat avec diverses agences spécialisées et en appliquant le principe strict de non-discrimination. Par exemple en France, plusieurs entités sont en contact avec des ESAT (organismes pour l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés) pour les accompagner dans cette démarche.

Un des objectifs de Saint-Gobain est de faciliter le quotidien des collaborateurs en situation de handicap en réalisant des aménagements de postes et d'horaires. Au Royaume-Uni, en Irlande et en Amérique du Nord, un accompagnement personnalisé des personnes a été mis en place afin d'adapter leur environnement de travail à leurs besoins particuliers.

3.3.4.2 La diversité femme/homme

Le renforcement de la mixité des équipes s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Des objectifs liés à la diversité femme/homme ont été fixés en 2016 : 25 % de femmes cadres en 2020 et 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025. Ils font l'objet d'un suivi trimestriel au Comité exécutif. Ils ont été déclinés par

pays et secteurs et sont intégrés aux critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle des cadres dirigeants. Au niveau du Groupe, chaque réunion mensuelle du Comité des ressources humaines dédie une section aux femmes, avec pour objectif de dynamiser les opportunités de carrière.

Ces objectifs ont été renforcés en 2020 pour favoriser l'accès des femmes aux instances dirigeantes du Groupe :

- 30 % de femmes au COMEX Groupe en 2025 ;
- 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des *Business Units* en 2025.

En termes de formation, un parcours de formation à distance de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé *Gender Balance Awareness*, a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes de ressources humaines et de managers. Ce programme a été mis à jour fin 2020 sous un nouveau format d'*e-learning* appelé *Unconscious Bias*.

En 2020, Saint-Gobain a initié un programme d'utilisation des techniques de *Big Data* pour identifier des écarts de situation entre les hommes et les femmes dans l'organisation du Groupe. Au-delà des indicateurs quantitatifs disponibles dans le reporting extra-financier, l'objectif est d'identifier des stéréotypes sous-jacents freinant l'intégration des femmes dans les instances dirigeantes ou créant des écarts de situation systémiques.

Conformément à la politique des Ressources Humaines (voir dans ce chapitre 3, section 3.1), chaque pays a mis en œuvre un plan d'action.

Enfin, en 2020 le volet lié à la parentalité du programme de protection sociale Care by Saint-Gobain précité (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.2) a été déployé dans tous les pays où le Groupe est présent, soit la garantie d'au moins 14 semaines de congé de maternité payées à 100 %.

L'évaluation des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à position égale est réalisée de façon systématique. Les ratios sur les écarts de rémunérations moyennes des collaborateurs du Groupe sont mesurés et publiés dans le chapitre 4, section 2.4.

En 2020, le nombre de femmes cadres est passé de 24,2 % à 25,3 %. Le Comité exécutif, quant à lui, est composé de 25 % de femmes (4 femmes sur 16 en 2020, contre 4 sur 17 en 2019 et 3 sur 14 en 2018).

En 2020, Saint-Gobain est référencé pour la troisième année consécutive dans le *Bloomberg Gender Equality Index*, indice reconnu en matière de diversité et d'inclusion.

3.3.5 La formation

Tout au long de la vie professionnelle, l'effort de formation du Groupe doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs. L'objectif est de faciliter l'accès à la formation pour tous grâce à des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes.

La formation participe aux grandes transformations du Groupe en assurant un accompagnement des collaborateurs et une disponibilité des compétences nécessaires à la réussite des équipes opérationnelles.

La politique de formation s'articule comme suit :

- accompagner une transformation culturelle et du leadership fondée sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration, afin d'acquérir plus d'agilité de

fonctionnement et de promouvoir des façons de travailler offrant plus d'efficacité et de flexibilité. Cela inclut les formations managériales et le développement des talents ;

- accélérer la transformation digitale dans les opérations, les modèles d'affaires et les compétences ;
- favoriser la croissance et l'orientation client : performance commerciale et marketing, innovation produits, services et modèles d'affaires ;
- assurer l'efficacité et excellence opérationnelle : performance industrielle, achats et chaîne d'approvisionnement, EHS et R&D ;
- déployer les formations obligatoires (compliance, éthique, cybersécurité, etc.) et les programmes dédiés aux grandes filières professionnelles du Groupe (finances, RH, achats, marketing...).

En 2020, dans un contexte de crise sanitaire, les équipes de formation ont réussi à convertir la grande majorité des formations prévues en présentiel en format digital. De nouvelles formations ont aussi été rapidement mises à la disposition des managers afin de les aider à gérer la crise de la Covid-19, en particulier pour accompagner le recours rapide au télétravail.

L'enquête de satisfaction annuelle des collaborateurs permet de mesurer la perception de l'adéquation des formations proposées avec les besoins d'amélioration des compétences, l'accès facile à l'offre de formation et le sentiment personnel d'être correctement formé.

Le niveau de satisfaction mesuré en 2020 est fort, puisque plus des deux tiers des répondants ont validé la pertinence et l'efficacité des programmes proposés.

Un nouveau leadership

L'École du Management accompagne les managers dans les grandes étapes de leur carrière au sein du Groupe avec cinq programmes progressifs.

Ces programmes ont été revus pour aider les participants à développer la confiance, la responsabilisation et la collaboration dans leurs équipes ainsi que leurs compétences en leadership transformationnel, nécessaire à la croissance durable du Groupe. Ces programmes favorisent aussi l'attraction et la rétention des talents.

En complément de ces programmes pour les talents, des outils digitaux et des programmes de formation spécifiques à cette nouvelle culture managériale ont été déployés au niveau du Groupe comme au niveau des pays pour tous les managers.

La transformation digitale

En 2020, les programmes d'accompagnement des équipes et collaborateurs ont été revus et réorganisés en fonction des cibles et des objectifs de transformation du Groupe :

- l'accompagnement des personnes pour mieux appréhender les nouveaux outils digitaux et gagner en efficacité ;
- le développement des outils dans les opérations en particulier l'intégration des nouveaux outils ;
- la culture digitale incluant le programme *Data Analytics Academy*, lancé pour développer et ancrer les compétences requises pour le traitement des données et leur utilisation dans les opérations, la logistique et les activités commerciales ;
- les nouveaux modèles d'affaires et l'anticipation des nouvelles technologies.

Croissance et orientation client

Le programme « Unicampus » a été lancé pour renforcer le partage et la diffusion de connaissances et des savoir-faire à l'ensemble de l'organisation. Ce programme utilise le format de camps pour proposer des formations reposant majoritairement sur le partage de pratiques, avec une composante minoritaire de conceptualisation théorique. Ce format favorise la collaboration, le réseautage mais aussi des modes d'apprentissage interactifs. Il permet la diffusion d'une culture commune d'excellence opérationnelle tournée vers les besoins et attentes des clients. Ainsi, les sessions de formation organisées portent principalement sur le marketing, les ventes et le service aux clients (innovation et offres, performance en ventes, expérience client, marketing digital, construction durable...) ainsi qu'à l'innovation et la recherche et développement.

Le programme Unicampus est rapidement passé en format virtuel. Plus de 50 e-camps ont pu être menés en 2020 impliquant plus de 1 880 personnes.

L'excellence opérationnelle

Le programme Unicampus propose également de nombreuses formations à la gestion des compétences techniques liées aux métiers du Groupe (gypse, isolation, mortiers, etc.) et à l'excellence industrielle (WCM, chaîne d'approvisionnement, etc.). Le pilier « développement des personnes » du programme WCM (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1) permet d'identifier et de suivre les compétences clés.

Des programmes de formation organisés par filière de métiers techniques assurent la gestion et l'actualisation des compétences indispensables pour offrir aux clients des produits et services qui soient à la fois performants, compétitifs et innovants. Ces programmes sont généralement développés et mis en œuvre par des équipes formation organisées par métier : le verre, le gypse, l'isolation, les mortiers, la canalisation, etc.

Par exemple, la « Glass Technical Academy » a intégré toutes les formations de fabrication du verre, mais aussi les formations techniques de transformation verrière pour le bâtiment et les applications automobiles. Conçues et animées par près de 70 experts, les formations proposent des contenus techniques approfondis, des exercices pratiques et des visites de sites. Cette constitution de pôles d'excellence unique autour des métiers permet la transmission des connaissances, le partage de bonnes pratiques et l'alignement des méthodes au sein des métiers.

De même que pour la fabrication, des programmes de formation sont mis en place pour les métiers spécifiques de la distribution dans les pays où le Groupe dispose de points de vente.

Proposer des solutions adaptées aux attentes individuelles

Les programmes sont conçus et implémentés pour favoriser l'adaptation aux préférences individuelles. Mêlant formations présentielles, parcours « blended », modules d'*e-learning*, camps, ils permettent la diffusion des politiques et des processus du Groupe ainsi que le partage des bonnes pratiques.

Saint-Gobain University propose également des programmes de développement individuel comme le coaching ou le mentoring.

3.3.6 L'attraction et la rétention des talents

La composante « Talents » du programme OPEN est destinée à l'ensemble des collaborateurs, pour anticiper les besoins du Groupe et soutenir sa stratégie. Elle fait l'objet d'une réunion annuelle spécifique de suivi d'avancement avec les membres du Comité exécutif.

Le programme « SG Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Il est décliné à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe et permet d'établir des plans de carrière spécifiques en favorisant des parcours. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du mentorat et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe alimentent et renforcent ce dispositif. Un programme spécifique a également été conçu pour l'accompagnement et le développement des experts au sein du Groupe.

Dans le cadre de la digitalisation des processus de ressources humaines, un projet utilisant le *machine learning* appliqué au programme « SG Talents » a notamment été développé. Dans une première phase, l'utilisation du *Big Data* a permis de vérifier que la sélection des talents était adaptée aux critères définis et que les parcours des talents identifiés bénéficiaient bien de ressources supplémentaires (part dans la mobilité, formation...). La deuxième phase est plus axée sur des éléments complémentaires au programme : la recherche de talents non identifiés par le processus classique, l'amélioration de la rétention ou encore la recherche des *soft skills*.

Les parcours professionnels proposés à ses collaborateurs sont un atout que Saint-Gobain ne cesse de faire connaître auprès des étudiants et jeunes diplômés pour attirer les talents qui lui correspondent le mieux, notamment au travers de son accroche de communication employeur : « Inventez-vous. Redessinez le monde. ».

Des programmes spécifiques destinés à des jeunes talents et coordonnés au niveau local sont développés en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis, en Inde, en Chine et dans les pays nordiques.

La mise en œuvre du programme *Transform & Grow* a nécessité une revue large des postes de management au niveau central comme local. Les principes mis en place dans le cadre de la composante « Talents » du programme OPEN ont permis d'identifier les managers aux profils les plus adaptés et ainsi d'organiser leur mobilité d'une manière qui s'est révélée particulièrement active.

L'année 2020 a vu se consolider les organisations pays/cluster et a retrouvé le niveau de mobilité des cadres des années précédentes (en dépit des contraintes liées à la Covid-19).

La définition de la raison d'être du Groupe constitue, tout comme la définition de sa feuille de route « zéro carbone », une force d'attraction vis-à-vis des jeunes talents, particulièrement exigeants sur la dimension durable des activités de Saint-Gobain. Elles constituent des fondements de la promesse employeur du Groupe.

3.3.7 Le développement des collaborateurs

L'ambition de Saint-Gobain est d'accroître les compétences et les savoir-faire de ses collaborateurs en visant toujours l'excellence dans chacun des métiers, mais aussi d'être un employeur de référence, reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Il s'agit de tenir compte des souhaits individuels et des besoins de l'organisation, en proposant des parcours adaptés et évolutifs, qu'ils soient individuels ou collectifs, spécifiques à un métier ou bien transversaux.

3.3.7.1 L'écoute individuelle des collaborateurs

De façon plus individuelle, Saint-Gobain a mis en place une procédure d'entretien annuel qui permet de s'assurer de la régularité et de la qualité du dialogue avec les collaborateurs. Les entretiens individuels sont réalisés au moins une fois par an pour l'encadrement et sont progressivement élargis à l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, Saint-Gobain a développé, avec l'aide de partenaires, un outil d'évaluation à 360°. Cet outil est disponible à la demande pour tout manager qui le souhaite, et de façon obligatoire avant toute participation aux formations de l'École du Management.

3.3.7.2 La mobilité

Chaque collaborateur de Saint-Gobain, quelle que soit sa position dans l'entreprise, doit bénéficier d'un enrichissement professionnel. Son parcours chez Saint-Gobain doit être un marqueur positif de sa carrière, afin qu'il se sente ambassadeur du Groupe. Promouvoir et enrichir la mobilité professionnelle des collaborateurs – qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou entre les activités de Saint-Gobain – est une priorité pour accélérer la croissance du Groupe :

- c'est un levier essentiel pour apporter de la diversité, innover, faire évoluer les compétences individuelles et collectives nécessaires aux besoins organisationnels et technologiques des activités du Groupe ;
- cela permet également de partager les connaissances des marchés et clients, de confronter des expériences différentes, de développer l'ouverture d'esprit et d'enrichir les carrières des collaborateurs ;
- la mobilité doit concilier le développement professionnel des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise. Offrir davantage d'opportunités d'évolution fidélise les collaborateurs et intensifie les synergies, génératrices de nouvelles solutions pour les clients.

Le dispositif déployé par Saint-Gobain pour soutenir la mobilité repose sur une communication large de la politique et des actions associées, y compris un guide d'accompagnement des équipes RH.

Cette communication s'appuie sur une charte de mobilité, commune à toutes les entités du Groupe, permettant de diffuser les règles de gestion des mouvements et d'harmoniser les pratiques de revue de personnes. De même, tous les collaborateurs sont invités à consulter les offres de postes à pourvoir et à y postuler. La plateforme en ligne *OpenJob* a été développée et déployée dans les pays pour répondre à ce besoin. Cette plateforme est accessible sur mobile pour tous les collaborateurs.

Dans les différentes entités du Groupe, des Comités de mobilité réunissent les responsables des ressources

humaines pour partager les offres de postes et échanger sur les perspectives d'évolution des collaborateurs. Ces Comités de mobilité concernent l'ensemble des collaborateurs et sont renforcés pour les cadres. Les équipes de direction incitent elles aussi à la mobilité des collaborateurs et intègrent des candidatures de collaborateurs d'autres activités dans les plans de succession.

En cas de mobilité géographique, le Groupe propose à chaque collaborateur un accompagnement pour lui et sa famille. Enfin, dans le cadre de projets de réorganisation, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords de mobilité.

3.3.8 La satisfaction des collaborateurs

Accroître l'implication des collaborateurs dans un contexte de changement, tant générationnel que technologique, est un enjeu essentiel pour le Groupe. Pour relever ce défi, le Groupe place l'attitude et l'implication managériales au cœur de cette démarche : les managers motivent et fidélisent les collaborateurs en donnant plus de sens à leur travail au quotidien et en favorisant l'esprit d'initiative.

Depuis 2019, un outil unique de mesure de l'engagement des collaborateurs a été développé. Il permet de mener des enquêtes ciblées sur des populations et/ou des thématiques particulières comme une écoute spécifique des cadres pendant les phases de transformation.

Cette plateforme est également utilisée pour réaliser l'enquête mondiale annuelle adressée à tous les collaborateurs : « me@saint-gobain ».

Les salariés sont interrogés sur cinq grandes thématiques correspondant aux enjeux de la politique RH et des programmes de transformation en cours :

- énergie : un environnement de travail énergisant et collaboratif ;
- acteur : une organisation responsabilisante ;
- talent : une organisation RH orientée vers le développement des talents ;
- management : un style de management basé sur l'influence ;
- inspiration : un partage des objectifs clairs et une vision factuelle.

Avec un taux de participation de 78 % en 2020, ce sont plus de 120 000 collaborateurs qui se sont exprimés.

Le niveau d'engagement mesuré est encore plus fort malgré le contexte particulier de l'année 2020 et la crise sanitaire.

L'indice d'engagement atteint un score de 82 % en amélioration de 3 points par rapport à l'enquête réalisée en 2019. Cet indice agglomère les résultats à quatre thèmes :

- la fierté de travailler pour Saint-Gobain ;
- la capacité de rétention à court terme ;
- la recommandation ;
- le sentiment d'être apprécié et valorisé pour son travail.

Conformément à l'organisation RH, chaque pays ou *Business Unit* dispose de résultats sur son périmètre et a la responsabilité d'assurer la communication des résultats, d'engager le dialogue avec les collaborateurs pour définir des plans d'action d'amélioration sur les points d'attention détectés.

4. La contribution aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux

4.1 Le changement climatique

Face à l'enjeu du changement climatique et aux risques liés à l'augmentation moyenne des températures, Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie bas carbone dans les pays où il est présent. Concrètement, l'objectif est d'aider ses clients à réduire leurs émissions carbone grâce à l'utilisation de ses produits et ses solutions ou en réduisant l'impact carbone de leur production.

En septembre 2019, Saint-Gobain a répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants de l'ONU en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse de la température de la planète à un maximum de 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

4.1.1 Gouvernance

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **Conseil d'administration** a pour mission de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion.

L'ensemble des administrateurs ont été formés en 2020 aux risques climatiques par des experts (voir Section 1.2.3.1 du Chapitre 5). L'enjeu du changement climatique est suivi de façon régulière par le Conseil d'administration. Les enjeux liés au climat ont été abordés au cours de quatre séances au cours de l'année 2020.

COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

Le **Comité de la responsabilité sociale d'entreprise** s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre (voir Section 1.2.3.2 du Chapitre 5 pour la description des attributions et activités en 2020 du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise).

Enfin, considérant l'enjeu du changement climatique comme stratégique pour le Groupe, la réduction des émissions de CO₂ est un critère de performance intégré aux plans de rémunération à long terme (voir Section 2.4 du Chapitre 5).

« FEUILLE DE ROUTE 2030 »

Le groupe de travail « **Feuille de Route 2030** » répond à l'engagement du Groupe d'atteindre la neutralité carbone, ou « zéro émission nette », à horizon 2050. Par conséquent, Saint-Gobain réduira au maximum ses émissions de CO₂ d'ici à 2050 et mettra en place des mesures pour absorber toutes les émissions résiduelles.

La réussite de notre ambition « zéro émission nette » s'appuie sur des objectifs 2030 validés par la *Science Based Targets Initiative* et sur plusieurs leviers d'action.

Au niveau du Groupe :

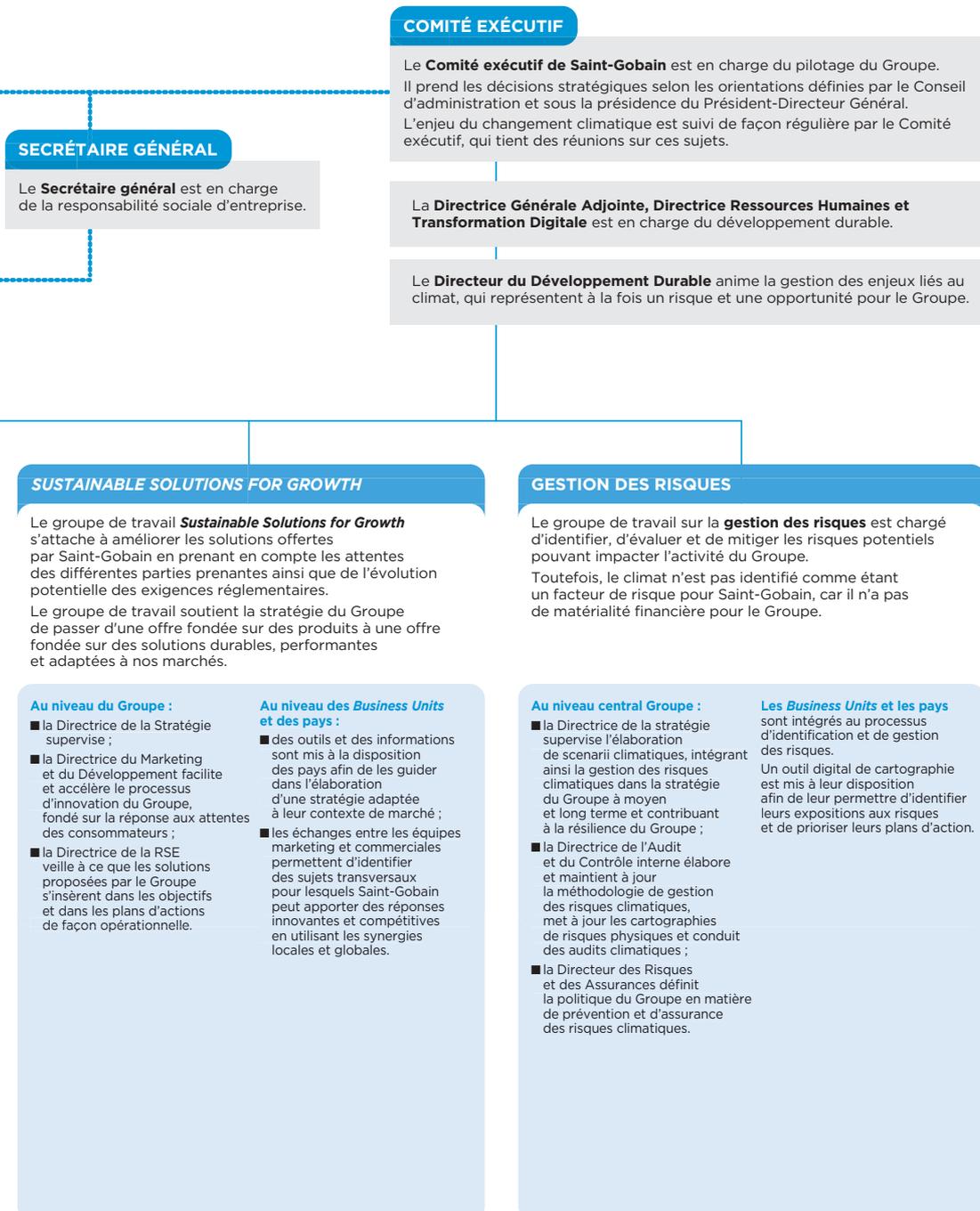
- la Direction de la Stratégie soutient l'ambition du Groupe d'être un leader en matière de durabilité en intégrant le développement durable comme un axe clé de la stratégie de croissance et de différenciation de Saint-Gobain ;
- le Directeur de la Recherche et du Développement coordonne les efforts d'innovation dans les procédés, à la fois industriels et liés à la conception des produits ;
- le Directeur de la Technologie et de la Performance Industrielle supervise la coordination des programmes d'excellence industrielle, parmi lesquels le programme WCM ;
- le Directeur des Achats assure la mobilisation des fournisseurs en intégrant leurs performances en matière de développement durable et la signature de notre charte « Achats responsables » comme critères de sélection.

Les Business Units et les pays contribuent à l'objectif de neutralité carbone :

- des feuilles de route sont élaborées par les pays ou les Business Units afin qu'ils définissent leurs priorités et objectifs à court et moyen terme en cohérence avec les objectifs du Groupe, et qu'ils élaborent leurs propres plans d'action ;
- des feuilles de route détaillées sont élaborées pour chaque procédé industriel et complétées par des plans d'action conçus et déployés par chaque pays, prenant appui sur la connaissance des marchés et des contextes réglementaires locaux ;
- chaque site définit sa propre feuille de route relative au programme WCM, conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier requis par les clients et aux objectifs d'amélioration fixés. Chaque direction industrielle par métier est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre.

En novembre 2020, le Groupe a dévoilé sa feuille de route CO₂ pour atteindre la neutralité carbone. Elle intègre de nouveaux objectifs 2030, validés par l'organisation *Science-Based Targets Initiative (SBTi)* qui les considère comme alignés avec l'engagement « net zéro carbone » de Saint-Gobain à l'horizon 2050 :

- réduction de 33 % des émissions de CO₂ en valeur absolue entre 2017 et 2030 sur les « scopes » 1 et 2 ;
- réduction de 16 % des émissions de CO₂ en valeur absolue entre 2017 et 2030 sur le « scope » 3.



4.1.2 Stratégie

La stratégie du Groupe intègre une transition vers une économie décarbonée, à la fois par une maîtrise des risques et par le développement de ses marchés, y compris *via* l'identification de nouvelles opportunités. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie s'intègrent dans des scénarios permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 1,5 °C.

Saint-Gobain articule donc ses plans d'action autour des axes suivants :

- la conception, la production et la distribution de produits et de solutions durables. Saint-Gobain a ainsi mis en place en novembre 2020 un groupe de travail *Solutions for Growth* (voir dans ce chapitre 3, section 4.1.1), qui a vocation à mieux évaluer les bénéfices des solutions et de comprendre les moyens de l'accélération des processus d'innovation du Groupe. En effet, la transition vers une économie bas carbone nécessite une évolution des modes de vie, liée aux changements de l'offre d'énergie, mais également à la raréfaction des ressources naturelles disponibles. Pour faire face à la croissance de la démographie et à l'urbanisation, les villes intégreront de nouveaux principes de construction, de mobilité, de services à la personne qui seront plus durables, abordables économiquement et proches des besoins de l'utilisateur final ;
- la définition et la mise en œuvre en 2020 d'une feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050 en intégrant des objectifs intermédiaires pour 2030 validés par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi), concernant non seulement son impact direct et indirect (« scopes » 1 et 2), mais également sa chaîne de valeur ;
- l'identification et la création d'opportunités, en partenariat avec les acteurs globaux et locaux. La lutte

contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes, en particulier les États, les entreprises et la société civile autour d'un cadre international exigeant. En outre, l'organisation de Saint-Gobain, qui s'appuie sur une articulation unique du local et du global, permet de bénéficier de nouvelles opportunités répondant aux besoins locaux tout en s'insérant dans des dynamiques globales, notamment en matière de rénovation énergétique ;

- l'identification, l'évaluation et la gestion des risques. Face aux risques climatiques, agir au plus proche des territoires (pays, régions...) permet de s'appuyer sur des écosystèmes locaux résilients et plus favorables au développement d'une économie bas carbone. La capacité à initier des partenariats de proximité est un atout dans la gestion des risques.

4.1.2.1 Opportunités et risques liés aux chaînes de valeur du Groupe, en particulier celle de la construction

L'identification et l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique fait partie intégrante des processus globaux de gestion des risques et d'innovation de Saint-Gobain. À ce titre, Saint-Gobain a identifié dix risques et cinq opportunités stratégiques liés au changement climatique. Chaque risque et chaque opportunité affecte différemment chaque segment de la chaîne de valeur du Groupe, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie. Les tableaux ci-après précisent comment les opportunités et risques identifiés par Saint-Gobain impactent chaque étape de la chaîne de valeur, tout en s'inscrivant dans des dynamiques globales de marché et en répondant aux attentes des consommateurs. Cette démarche a été également alignée avec les recommandations TCFD.

TYPE DE RISQUE	RISQUE	IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR			
		Extraction et traitement des matières premières	Production et distribution, en particulier de matériaux de construction	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
POLITIQUE ET JURIDIQUE	Augmentation du prix des émissions de GES	En Europe, risque de compétitivité vis-à-vis des matériaux importés	Augmentation du coût de production et de distribution	Accroissement de la demande en bâtiments et produits bas-carbone	Demande de réduction des émissions liées aux produits et aux opérations
	Composition des produits et évolutions réglementaires	Risques liés à la substitution des matières premières actuellement utilisées	Risques liés à la mise en œuvre de nouvelles compositions	Demande de transparence et choix de solutions plus durables. Arrêt d'achat de certaines solutions	Demande de transparence et orientation vers des solutions plus durables. Risque réputationnel
	Litiges liés au changement climatique	Perturbation de certains approvisionnements	Perturbation des opérations	Menace pour la réputation de l'entreprise	Exposition aux demandes de dommages et intérêts entraînant des coûts financiers
TECHNOLOGIQUE	Substitution des produits existants par des options bas-carbone	Utilisation de matières premières bas-carbone. Disponibilité et coûts	Intégration de solutions bas-carbone dans la gamme de produits. Rythme vs concurrence et demande	Développement de l'économie circulaire. Attente de communication sur l'intensité carbone des matériaux et produits	Augmentation des dépenses en R&D pour développer des solutions bas-carbone
	Transition vers des technologies à faible émission de carbone	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût des matières premières bas-carbone	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût de production de produits bas-carbone	Risque de perte de compétitivité si les consommateurs continuent à utiliser des solutions à forte teneur en carbone	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement d'innovations de rupture
DE MARCHÉ	Augmentation du prix des matières premières et de l'énergie	Augmentation du coût des matières premières à forte intensité en carbone	Augmentation du coût de production	Évolution des préférences incitant à utiliser de nouveaux matériaux	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement de méthodes d'extraction et à la recherche de matières premières bas-carbone
RÉPUTATIONNEL	Perception au sein de la société civile	Risques liés au maintien de pratiques extractives et d'utilisation d'énergies fossiles	Risque de baisse de la demande de produits en cas d'opinion publique négative	Attention et réactivité grandissante sur les sujets liés au changement climatique	Impact grandissant de l'opinion publique sur les investisseurs. Risque juridique
PHYSIQUE AIGU	Augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes (cyclones, inondations)	Perturbations et retards dans l'extraction, le transport et la livraison des matières premières	Diminution de la capacité de production en raison des dommages et pertes d'équipements et de bâtiments	Garantie de la sécurité des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement	Augmentation des exigences en termes de sécurité et de résilience des constructions pour limiter les pertes et les délais supplémentaires
PHYSIQUE CHRONIQUE	Élévation du niveau des mers, augmentation des températures moyennes, modification du régime de précipitations	Réduction de la disponibilité et/ou augmentation du coût des matières premières provenant de fournisseurs exposés à des risques de fortes chaleurs, inondations ou au manque d'eau	Exposition croissante des sites au risque d'inondation et de fortes chaleurs affectant les coûts de production et la consommation d'énergie	Prise en compte du risque de manque d'eau au niveau local. Construction de logements abordables adaptés aux risques physiques pour les populations locales	Prise en compte de l'engagement des entreprises auprès des populations à risque. Demande de nouvelles modalités de construction adaptées à ces risques croissants



TYPE D'OPPORTUNITÉ	OPPORTUNITÉ	IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR			
		Extraction et traitement des matières premières	Production et distribution, en particulier de matériaux de construction	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
UTILISATION DES RESSOURCES	Recyclage	Remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées ; traitement des déchets pour les transformer en nouvelles matières premières potentielles	Intégration de contenu recyclé dans les produits ; augmentation de l'utilisation de matière recyclée dans les procédés industriels (gypse, verre)	Hausse de la demande de produits recyclés	Développement de filières de recyclage locales en réponse à la raréfaction des ressources
	Réduction de la consommation d'eau	Limitation des prélèvements, en particulier dans les zones de stress hydrique	Utilisation de modes opérationnels moins consommateurs en eau	Intégration des besoins en eau des populations locales dans les projets de construction neuve et de rénovation	Limitation de la consommation en eau des bâtiments pour anticiper le risque de stress hydrique
PRODUITS ET SERVICES	Développement de solutions en matière d'adaptation au climat, de résilience et de risques d'assurance	Développement de matériaux à faible teneur en carbone	Développement de méthodes à faible teneur en carbone pour garantir la sécurité et la fiabilité des opérations	Prise en compte des spécificités climatiques locales dans l'élaboration de solutions pour l'habitat durable	Coopération avec des acteurs locaux afin d'améliorer la résilience et l'adaptabilité des villes en fonction de leur exposition aux risques physiques
	Développement/expansion de produits bas carbone	Utilisation de matériaux bas-carbone	Conception de produits dont l'usage est peu impactant, voire permet d'éviter des émissions carbone	Accroissement de la demande de solutions à faible impact carbone	Durcissement des réglementations en matière d'émissions de GES soutenant les investissements dans la recherche de produits bas-carbone
RÉSILIENCE	Participation à des programmes d'énergies renouvelables et adoption de mesures d'efficacité énergétique	Identification de sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables	Développement d'outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins	Élaboration de solutions alliant confort de l'habitat et efficacité énergétique	Augmentation des exigences de performance énergétique, encouragée par les évolutions réglementaires et par les programmes publics de soutien à la rénovation énergétique

4.1.2.2 Analyse de scénarios climat à horizon 2050

À des fins de planification stratégique, Saint-Gobain a construit trois « scénarios climat » qualitatifs et intégrant des hypothèses politiques, technologiques, économiques et sociétales. Chaque scénario est associé à une augmentation de la température moyenne comprise entre 1,5 °C et 4,8 °C avant la fin du siècle. Ces scénarios aident les *Business Units* et les pays dans lesquels le Groupe est présent à anticiper les impacts du changement climatique sur leurs marchés et leurs activités.

Indicateurs	Wind Of Change	The Show Might Go On	Highway To Climate Hell
CONTEXTE GÉNÉRAL			
Augmentation des températures en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle (1850-1900)	1,5-1,7 °C	2,3-3,7 °C	4,1-4,8 °C
Pic des émissions mondiales de dioxyde de carbone	Vers 2020	Vers 2040	Environ 2100
Atteinte de l'objectif « Global zéro carbone »	Vers 2070	Après 2100	Pas dans un avenir proche
Modèle de coopération internationale	Multilatéralisme et coopération	Course à l'armement numérique, manque de coopération	Rivalité régionale
CADRE MACROÉCONOMIQUE			
Population mondiale (2019 = 7,7 milliards)	9,7 milliards	9,7 milliards	9,7 milliards
Taux d'urbanisation (2019 = 56 %)	68 %	68 %	68 %
BESOINS DE LA CONSTRUCTION			
Élévation du niveau des mers (par rapport à la période 1986-2005)	+ 0,4 mètre	+ 0,5 mètre	+ 0,6 mètre
Durée moyenne des périodes de sécheresse	9 à 11 mois	18 mois	22 mois
Nombre de nuits tropicales (par rapport à la période 1981-2000)	+ 16 jours	+ 28 jours	+ 53 jours
MOBILITÉ			
% de voitures électriques dans le parc automobile en 2050 (2019 = 8 %)	75 %	60 %	45 %
Ventes annuelles de véhicules (croissance du marché en 2026 par rapport à 2018)	Dans les économies développées	- 6 %	- 6 %
	En Asie	+ 22 %	+ 22 %
	Au total	- 9 %	- 9 %

Scénario « Wind of change »

VILLE DURABLE

Modèle de ville existante	Amsterdam, Valence, Dubaï
Taille	Ville de taille moyenne - généralement entre 750 000 et 3 millions d'habitants. Le centre-ville est dense.
Mobilité	Système de transports en commun bien établi, investissements croissants dans les modes de mobilité actifs (marche, vélo) et les routes partagées

BÂTIMENTS ET ARCHITECTURE

- Les bâtiments sont généralement des bâtiments collectifs construits vers 2018 conformément aux dernières réglementations environnementales ;
- Les appareils ménagers sont mutualisés et performants tandis que le surplus de chaleur est partagé entre les bâtiments connectés ;
- Les appartements sont faciles à reconfigurer et à réaménager afin d'optimiser l'espace ;
- Les constructeurs privilégient l'éclairage naturel, le refroidissement passif et les protections solaires ;
- Afin d'améliorer leur résilience, les bâtiments sont équipés de murs et toits végétalisés, de systèmes de récolte des eaux usées et pluviales, de matériaux réfléchissants, et les fondations sont adaptées au retrait des argiles ;
- L'emploi de matériaux biosourcés, réutilisés et recyclés se généralise pour mitiger les effets du changement climatique. De même, des systèmes d'autoproduction d'énergie, de tri et compostage des déchets sont installés : les innovations sont ainsi mises au service de l'optimisation de l'efficacité énergétique ;
- L'installation de compteurs intelligents et de capteurs permet d'assurer la surveillance de la consommation et régulation automatique de l'éclairage, de la ventilation, du refroidissement et du chauffage.



Scénario « The show might go on »**VILLE DURABLE**

Modèle de ville existante	Nairobi, Buenos Aires, Beijing et certaines autres villes chinoises
Taille	Croissance rapide due à une industrialisation intensive
Mobilité	Les transports publics ne desservent pas toute la ville et ne permettent pas d'optimiser les déplacements. La plupart des gens continuent à se déplacer en voiture.

MODE DE CONSTRUCTION

- Deux modèles émergent : d'une part, le modèle européen, d'autre part, le modèle américain.
- En Europe, la majorité de la population vit dans des immeubles de bureaux construits en 2000 et reconvertis en immeubles résidentiels en 2030. Les appartements individuels sont petits, mais bénéficient de grands espaces partagés (espaces de travail, fitness, cuisines high-tech). Un système de surveillance centralisé adapte automatiquement la chaleur, l'éclairage, la ventilation et le refroidissement. Les appareils partagés dans les cuisines et les buanderies sont très performants et consomment peu d'énergie. Le toit est équipé de panneaux photovoltaïques et l'isolation a été renforcée avec des matériaux recyclés.
- Aux États-Unis, la majorité de la population vit dans des immeubles collectifs et copropriétés privées en banlieue d'une grande ville, dans des bâtiments datant des années 1970. Seule une minorité d'appartements individuels a été rénovée. La consommation d'énergie ne fait pas systématiquement l'objet d'une surveillance. Des installations ont toutefois été mises en place pour mitiger les effets du changement climatique sur le confort des habitants : l'isolation des murs et du toit a été améliorée et des fenêtres à double vitrage ont été mises en place. La plupart des appareils sont programmables, mais aucun n'est partagé.

Scénario « Highway to climate hell »**VILLE DURABLE**

Modèle de ville existante	Londres, Rio de Janeiro, certaines villes américaines, Lagos, Lima, nouveau Le Caire
Taille	Ces immenses villes occupent un vaste territoire et abritent 3 à 5 millions d'habitants. Dans les pays moins développés, ces villes en pleine croissance sont entourées de vastes bidonvilles.
Mobilité	La majorité de la population vit en banlieue et la conduite est le moyen de transport le plus utilisé grâce à l'étendue du réseau routier.

MODE DE CONSTRUCTION

Des logements subventionnés, abordables mais de faible qualité, sont construits pour contenir l'expansion infinie des bidonvilles dans les pays émergents. La mauvaise qualité s'accompagne souvent d'espaces de vie surélevés, d'un manque de lumière du jour, d'un inconfort thermique, de niveaux élevés de pollution sonore et d'une ventilation d'air frais inadéquate. Les solutions d'isolation de base sont encore incompatibles avec le caractère abordable nécessaire à de telles approches d'« assainissement des bidonvilles ». Mise en place de procédés de refroidissement comme seule réponse au réchauffement climatique. L'accès aux services de base (eaux usées, eau potable, électricité, assainissement, élimination des déchets) constitue une étape importante vers la réalisation des objectifs fondamentaux du développement humain. Le recyclage, la réutilisation et l'économie circulaire ne pourront être envisagés que lorsque ces services de base auront été pleinement réalisés.

4.1.3 Gestion des risques et opportunités

Les enjeux liés au changement climatique représentent à la fois des risques et des opportunités pour Saint-Gobain. La Direction du Développement Durable du Groupe supervise la gestion de ces risques et opportunités en collaboration avec les autres directions (voir chapitre 5, section 4.1.1.1). Le dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion globale et locale des risques est détaillé dans la réponse de Saint-Gobain au questionnaire CDP climat.

L'ensemble des risques liés au changement climatique ne présente pas en 2020 de matérialité financière significative pour le Groupe.

4.1.3.1 Les risques liés au changement climatique

Risques physiques

Saint-Gobain est exposé à plusieurs types de risques physiques, tels que l'augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes, l'élévation du niveau des mers, l'augmentation des températures moyennes et la modification du régime des précipitations.

La Direction Risques et Assurances procède de manière continue à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les sites du Groupe dans le monde et en particulier les risques liés aux effets du changement climatique. (voir dans ce chapitre 3, section 2.3.1 et chapitre 6, section 1.1.6). La gestion de ces risques se traduit ensuite par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques spécifiques soutenant les engagements environnementaux du Groupe, par exemple en matière de gestion de l'eau et de biodiversité (voir dans ce chapitre 3, section 2.3.3 et section 2.3.5).

En outre, Saint-Gobain assure la prise en compte des risques physiques tout au long de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de son programme d'achats responsables, le Groupe s'appuie sur une diversité de fournisseurs et de sources d'approvisionnement afin de réduire le risque de difficultés de transports et d'interruptions de sa chaîne d'approvisionnement (voir dans ce chapitre 3, section 1.5). Enfin, la direction des achats tient compte du risque d'augmentation du prix des matières premières ou de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre dans ses stratégies d'achats (voir chapitre 6, section 1.1.5).

Risques de transition

Saint-Gobain s'est engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050. Le Groupe anticipe le risque technologique lié à la substitution des produits existants par des options bas carbone en investissant dans le développement de technologies de rupture et de solutions éco-innovantes afin de répondre aux attentes de ses clients. Deux prix internes du carbone ont ainsi été mis en place afin de soutenir la viabilité des projets et de la stratégie du Groupe (voir chapitre 3, section 4.1.4.2).

Au niveau local, des programmes de suivi et de compliance ont été mis en place dans les pays par la Direction EHS, tandis que la direction juridique surveille les nouvelles réglementations environnementales (voir chapitre 6, section 1.1.6). En outre, les équipes marketing s'assurent que les produits du Groupe respectent les réglementations environnementales locales. (voir dans ce chapitre 3, section 2.1.1). De même, les risques de litiges liés au changement climatique sont évalués dans le cadre du processus existant de gestion des risques. En outre, Saint-Gobain surveille l'évolution des exigences en matière de reporting climat afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes (voir dans ce chapitre 3, section 4.1.5).

Enfin, conscient de l'impact d'une mauvaise réputation en matière environnementale, Saint-Gobain intègre pleinement le risque réputationnel dans sa politique globale de gestion des risques. Le Groupe démontre son engagement en faveur du climat à travers des objectifs concrets pour la réduction de ses émissions de CO₂ et de sa consommation d'énergie. Enfin, les besoins et risques liés à l'accès à l'eau des populations locales sont systématiquement pris en compte dans ses plans d'action.

4.1.3.2 Opportunités

Améliorer la gestion des ressources et l'efficacité énergétique

Saint-Gobain anticipe le risque de raréfaction des matières premières en agissant activement dans la transition vers une économie plus circulaire (voir dans ce chapitre 3, section 4.2) et en réduisant sa consommation d'eau (voir dans ce chapitre 3, 2.2.3). La substitution des matières premières vierges non renouvelables par des matières premières renouvelables ou recyclées, l'allongement de la durée de vie ou d'usage des produits ou systèmes et la réduction de l'intensité des matières sont au cœur du processus d'innovation du Groupe et lui permet d'assurer la compétitivité de ses solutions tout en anticipant l'évolution des préférences de ses consommateurs finaux et des législations.

Saint-Gobain agit également en faveur de l'optimisation et de la réduction de sa consommation d'énergie, par exemple en investissant dans des outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins (voir chapitre 2, 4.3.2.1).

Développer des solutions durables

L'anticipation de l'augmentation du coût des produits à fortes émissions, qui ferait suite au durcissement des réglementations et au changement de préférences attendues des consommateurs et des clients, incite Saint-Gobain à soutenir le développement de matériaux et méthodes à faible teneur en carbone tout au long de sa chaîne de valeur (voir chapitre 2, section 4.1.2).

Au-delà de ses efforts pour atteindre la neutralité carbone dans ses opérations, Saint-Gobain participe au travers de

son engagement à la promotion des énergies renouvelables et développe des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique de ses clients afin de leur permettre de répondre aux défis climatiques et environnementaux qu'ils rencontrent (voir chapitre 2, 1.1.3).

En outre, grâce à sa forte exposition au marché de la rénovation, le Groupe est idéalement placé pour jouer un rôle déterminant dans les plans de relance verte nationaux et européens en faveur de la transition énergétique qui devraient soutenir la croissance structurelle de Saint-Gobain (voir chapitre 2, section 1.1.4).

4.1.4 Les solutions

4.1.4.1 Concevoir des solutions innovantes intégrant des bénéfices carbone

Saint-Gobain innove pour développer des solutions qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie :

- en diminuant leur consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation ; ce sont des solutions d'isolation et de vitrage qui contribuent à l'efficacité énergétique ;
- en réduisant l'empreinte carbone de ses produits et solutions et notamment en développant des solutions constructives légères, en augmentant le taux de matières recyclées utilisées pour les fabriquer ou en alimentant ses procédés industriels avec des énergies renouvelables.

Une plateforme web appelée *Green Buildings Saint-Gobain* permet aux clients du Groupe d'évaluer la contribution de ses produits et solutions à l'obtention de certifications LEED, BREEAM, WELL ou HQE international.

4.1.4.2 Mesurer les bénéfices carbone des produits et des solutions

Les solutions innovantes développées par le Groupe pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des utilisateurs tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent ainsi un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émis. Ainsi, les bénéfices fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production.

Saint-Gobain a développé en 2015, en partenariat avec le cabinet EY, une méthodologie permettant d'estimer les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à l'utilisation de ses solutions d'isolation en Europe. Les calculs réalisés avec les chiffres de ventes de 2014 ont été actualisés en 2017 avec les ventes de 2016 ; le périmètre Europe a été élargi au monde entier.

En 2020, l'étude a été entièrement revue pour mettre à jour la méthodologie en fonction des évolutions des référentiels et des normes en matière de mesure des évitements carbone. Ainsi, la nouvelle méthodologie prend en compte les situations de chaque région ou pays en particulier le climat, le parc immobilier existant ainsi que les techniques de construction disponibles localement.

La mise à jour du calcul des évitements carbone sera disponible et rendue publique sur le site web du Groupe durant le premier semestre 2021 et s'inscrit dans la démarche globale de formalisation et de quantification des bénéfices apportés par le portefeuille de produits et services de Saint-Gobain (voir dans le présent chapitre 3, section 2.1.2).

4.1.4.3 Co-développer des solutions pour de nouveaux marchés liés à l'économie bas-carbone

Face au défi de la croissance démographique et de l'urbanisation, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique.

De nouvelles méthodes constructives légères peuvent permettre de répondre à ce défi. Par exemple, le Groupe investit dans les domaines de la préfabrication et de l'impression 3D.

Le développement de solutions préfabriquées ou de construction hors site favorise le recours à des méthodes constructives plus légères utilisant des structures en bois ou en métal, alternatives aux constructions traditionnelles à base de ciment et de brique (voir chapitre 2, section 3.2.1.3).

La transition vers une économie bas carbone impacte aussi les marchés liés à la mobilité et à l'énergie. Ainsi, la *Business Unit* Mobilité travaille à la fois sur des solutions permettant d'accompagner les clients dans la transition vers des véhicules émettant de moins en moins de CO₂ et sur l'adaptation de son offre au développement de véhicules hybrides ou 100 % électriques.

4.1.5 Le programme « Zéro émission nette de carbone » 2050

En complément des programmes initiés au niveau des sites, la réduction de l'empreinte carbone des productions et donc de l'impact des produits s'articule autour de trois actions majeures :

- un prix interne du carbone pour accélérer la transition vers des technologies bas carbone ;
- des programmes d'innovation et de R&D pour coordonner et amplifier les efforts consacrés à l'amélioration des procédés de fabrication, réduire les consommations d'énergie et assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées ;
- la maîtrise du « scope 3 » afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et réduire l'impact global des produits.

En 2020, et conformément à l'engagement du Groupe pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, Saint-Gobain a publié une feuille de route avec un plan d'action et des objectifs intermédiaires à fin 2030.

4.1.5.1. Un prix interne du carbone pour accélérer la transition vers des technologies bas carbone

Fixer un prix interne du carbone permet d'évaluer l'impact actuel ou potentiel d'un prix du carbone réglementaire sur les activités du Groupe, d'identifier des opportunités de croissance dans des secteurs à bas carbone, de réorienter des investissements industriels et R&D, et de hiérarchiser les actions de réduction des émissions de CO₂. Saint-Gobain a fixé deux niveaux de prix interne du carbone en 2016. Le premier niveau de prix interne du carbone par tonne est appliqué aux investissements industriels à partir d'un certain seuil, aux investissements liés à un changement de source d'énergie, aux investissements liés à l'énergie dans un site existant ou un *greenfield* pour lequel la consommation annuelle totale d'énergie est supérieure à 10 GWh. Le second niveau de prix carbone est utilisé pour les investissements de R&D de rupture technologique. Ce dernier niveau de prix a en particulier montré son intérêt pour renforcer les projets R&D bas carbone.

Suite à la communication de la feuille de route 2030 en novembre 2020, une mise à jour des niveaux de prix a été effectuée pour application à partir de 2021. Le niveau de prix applicable pour les investissements passera de 30 euros à 50 euros la tonne de CO₂ et celui des projets R&D de 100 euros à 150 euros la tonne de CO₂.

En complément, une approche spécifique applicable aux acquisitions significatives a été définie. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de cette acquisition soit compatible avec la trajectoire d'objectif d'émissions directes et indirectes de Saint-Gobain.

Dans le cadre du système d'échange de quotas européen (SEQUE), les nouvelles règles réduisant à partir de 2021 l'allocation gratuite de quotas CO₂ ne sont pas entièrement connues. Considérant les informations actuelles, le Groupe estime pouvoir conserver une autosuffisance en quotas à moyen terme considérant son niveau actuel de stock de plus de 7 millions de tonnes d'allocations.

Assurer la maîtrise de ses émissions directes et une gestion prudente des allocations précédentes sont les deux principes appliqués par Saint-Gobain depuis la mise en place de la réglementation européenne et qui continueront à l'être pour cette nouvelle phase.

4.1.5.2. Innover pour optimiser les procédés industriels et favoriser l'utilisation d'énergies décarbonées

Les actions menées portent à court terme sur la réduction de la consommation énergétique, et à moyen et long termes à la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée, en particulier le passage à l'utilisation d'électricité verte.

Le programme WCM (voir dans ce chapitre 3, section 2.2.1) et les plans d'action spécifiques pour l'amélioration continue « énergie » et « CO₂ » (voir dans ce chapitre 3, section 2.3.1) structurent les plans d'action.

Les actions de court et moyen terme portent également sur des investissements dans des procédés d'optimisation et d'efficacité énergétique. De façon pragmatique, Saint-Gobain identifie et analyse les projets pour lesquels des gains rapides peuvent être mesurés. L'analyse tient également compte de l'impact sur la compétitivité et applique les règles liées à l'instauration du prix interne du carbone. À titre d'exemple, Saint-Gobain favorise l'installation de système de récupération d'énergie et de chaleur.

Ces solutions bas carbone peuvent concerner chacun des impacts de la production industrielle : les matières premières, les énergies utilisées, l'efficacité énergétique et la récupération de l'énergie, la capture et la valorisation du carbone.

Enfin, le développement de l'industrie 4.0 (voir chapitre 2, section 4.3.2.1), et en particulier l'utilisation des données au plus près du réel, permet de piloter la consommation énergétique.

Ainsi sur l'énergie, les procédés techniquement adaptables à l'utilisation exclusive d'énergie électrique ont été identifiés. Pour ceux-là, la transition est facilitée par le développement de réseaux locaux d'électricité d'origine renouvelable et la part grandissante d'électricité décarbonée dans les réseaux nationaux. Les acheteurs d'énergie ont donc été associés pour identifier des sources fiables et compétitives d'électricité verte dans les pays où Saint-Gobain est présents.

Cette transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées se concrétise par des investissements directs comme l'installation de panneaux solaires en Inde générant environ 4 GWh d'électricité renouvelable, ou bien l'utilisation de mécanisme de marché comme les certificats verts ou les *Power Purchase Agreements* (PPA). Par exemple, en 2020, Saint-Gobain North America a conclu un accord avec Blooming Grove Wind Farm portant sur 120 des 250 mégawatts de l'installation. Cet accord a un impact significatif sur les émissions carbone des activités du Groupe aux États-Unis puisqu'il représente une réduction de plus de 20 % des émissions.

Pour les procédés pour lesquels l'adaptation à l'utilisation d'énergie électrique est techniquement plus complexe, deux axes d'innovation sont alors déployés : l'un sur le développement des énergies décarbonées (biogaz, biométhane ou hydrogène par exemple) ; et l'autre, pour faire évoluer nos procédés et les rendre compatibles avec une utilisation grandissante de l'électricité verte.

Afin de soutenir cet effort vers des procédés industriels neutres en carbone, une enveloppe de 100 millions d'euros par an a été allouée aux investissements en CAPEX et en R&D et ce pour les 10 prochaines années.

4.1.5.3. La maîtrise du « scope 3 »

En parallèle, Saint-Gobain a poursuivi l'évaluation des émissions de CO₂ de l'ensemble de la chaîne de valeur de ses activités et a identifié les principales catégories qui composent le « scope 3 » de ses activités industrielles et de distribution :

- les achats de matières premières ;
- les transports et la logistique ;
- les achats liés aux activités de négoce.

En collaboration avec les équipes Achats, une information des fournisseurs sur les objectifs carbone du Groupe a été réalisée. Les principes retenus d'évaluation de l'impact de la chaîne d'approvisionnement et les facteurs d'émission associés ont fait l'objet d'une coordination globale et sont maintenant disponibles à l'ensemble des acheteurs dans le monde.

Le programme associe les fournisseurs dans le cadre des négociations menées par les équipes Achats de négoce et hors négoce. L'objectif est d'identifier des approches communes et des innovations que le Groupe pourrait soutenir pour accélérer leur disponibilité.

Un programme spécifique sur le transport et la logistique est déployé en fonction des pays et des disponibilités d'offres innovantes notamment de capacité de fret non routier (bateau ou rail), ou de réseau de distribution de combustibles décarbonés pour les camions.

4.1.6 La collaboration avec les parties prenantes

4.1.6.1 Des engagements forts pour le climat

Saint-Gobain est pleinement engagé en tant qu'acteur non étatique pour la mise en œuvre de l'accord de Paris, et participe avec ses partenaires aux COP (*Conferences of the Parties*) successives.

En septembre 2019, Saint-Gobain a répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, de représentants de la société civile et des dirigeants de l'ONU, en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse de la température de la planète à un maximum de 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle. Par les produits et services qu'il propose, le Groupe contribue déjà de façon significative à l'amélioration de l'efficacité énergétique et à la réduction des émissions carbone sur ses marchés du bâtiment, de la mobilité et de l'industrie. À travers cet engagement, Saint-Gobain va encore plus loin dans la réduction de son impact. Cette vision 2050 est déterminante pour faire avancer sa politique d'investissement à moyen et long terme ainsi que ses feuilles de route industrielles, ses programmes de recherche et développement, ou encore sa stratégie de développement de produits.

Saint-Gobain milite pour l'instauration d'un prix au carbone. Ce prix doit permettre une transition qui ne vienne pas bouleverser la concurrence entre les différentes entreprises et les pays, notamment *via* la mise en place d'un mécanisme aux frontières de l'Europe. Saint-Gobain a notamment contribué à plusieurs travaux sur le sujet, au niveau européen au sein de l'ERT (*European Roundtable of Industrialists*) et en France au sein de l'Afep.

De même, Saint-Gobain soutient le renforcement de l'engagement climatique au niveau européen en révisant à la hausse ses objectifs 2030, notamment à travers son soutien à l'initiative portée par le « Corporate Leadership Group » en septembre 2020.

Dans le cadre du Plan mondial d'action pour le climat, Saint-Gobain est membre de l'Alliance des entreprises pour l'eau et le changement climatique. Cette initiative soutient les actions des villes et des bassins versants en matière de gestion durable de la ressource en eau et d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

4.1.6.2 Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas carbone

Saint-Gobain fait partie de l'ETC (*Energy Transition Commission*) qui regroupe une cinquantaine de personnalités de la communauté de l'énergie et du climat. Pierre-André de Chalendar en est l'un des commissaires. L'objectif de l'ETC est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas carbone qui permette une croissance économique robuste, tout en limitant le réchauffement climatique à des niveaux nettement inférieurs à 2 °C.

Au-delà, et parce que la construction est son premier marché, Saint-Gobain s'implique particulièrement dans la promotion de la construction durable et s'associe aux initiatives en faveur de l'efficacité énergétique.

Partout dans le monde, un cadre politique ambitieux permet de lever des obstacles techniques mais aussi financiers à la transformation des villes et des bâtiments pour les rendre durables.

C'est par exemple le cas au niveau européen. Saint-Gobain est membre de diverses initiatives et coalitions, et en particulier est depuis l'origine membre du comité de pilotage de LEVEL(S), un instrument développé par la Commission européenne en concertation avec l'industrie et le secteur public, qui vise à établir un « langage commun » autour de la construction durable, afin de le faire évoluer au-delà de la performance énergétique. La Commission européenne a lancé en décembre 2017 la phase pilote de LEVEL(S) qui s'est poursuivie en 2020.

La transformation des marchés passe aussi par l'évolution de toute la chaîne de valeur du marché de la construction. De nombreux acteurs partagent cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. Saint-Gobain noue avec eux des partenariats. À cet égard, les *Green Building Councils* (GBC) sont un partenaire incontournable. Les GBC forment un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction. Le réseau des GBC est un véritable accélérateur du déploiement de la construction durable et de la diffusion de bonnes pratiques, notamment *via* l'éducation des acteurs du marché. Ils permet la mise en œuvre d'une dynamique collective impliquant les différentes parties prenantes (investisseurs, constructeurs, industriels, architectes, etc.).

Les GBC disposent d'une organisation géographique permettant à chacune des entités de Saint-Gobain, au niveau local, national et international, de contribuer activement à leurs travaux. Ainsi, le Groupe est membre de 40 GBC locaux dans le monde, est partenaire du Réseau européen des GBC (ERN) et préside le Conseil consultatif (*Corporate Advisory Board*) du World Green Building Council (WGBC) depuis 2017.

Saint-Gobain s'engage pour orienter globalement le monde de la construction sur une trajectoire bas carbone. C'est pourquoi Saint-Gobain est membre fondateur de l'« Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction » (GABC) et participe à son comité de pilotage. Saint-Gobain est également membre du comité de pilotage des travaux du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) sur la ville et le bâtiment. Saint-Gobain est également associé à diverses initiatives pour aider les villes à mener cette transition, par exemple en étant membre du comité de pilotage du *Building Efficiency accelerator* du World Resources Institute.

4.1.6.3 Former localement les clients, informer l'utilisateur final

Parmi les formations délivrées par les équipes locales (voir chapitre 2, section 3.2.1.4), certaines sont dédiées à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'impact environnemental des bâtiments. La distribution bâtiment est particulièrement active sur le sujet et joue un rôle primordial dans l'accompagnement des artisans facilitant ainsi la mise sur le marché et l'utilisation de produits durables. Ces services mis en place par la distribution permettent d'accélérer la transition vers une construction plus durable et la réduction de l'impact carbone des bâtiments.

En France, le réseau POINT.P a mis en place des comptoirs « Efficacité énergétique » dans plus de 130 agences. Les vendeurs sont formés spécifiquement et des outils comme un simulateur permettant d'évaluer l'efficacité énergétique d'un projet sont mis à disposition des clients. Un programme de formation aux économies d'énergie dans le bâtiment baptisé FeeBat est proposé, tout comme un accompagnement à la reconnaissance officielle de l'efficacité des mesures mises en œuvre, appelé Renoprime +.

Dans d'autres pays, comme aux Pays-Bas, en Norvège ou encore au Danemark, des espaces dédiés au conseil et à la formation sur les énergies renouvelables sont proposés aux installateurs et aux particuliers.

Au-delà de la distribution bâtiment, des structures de formation sont proposées par pays. Elles sont ouvertes aux artisans, installateurs, architectes ou autres acteurs du secteur du bâtiment. Elles peuvent s'associer également à des écoles professionnelles. En France, les équipes commerciales et marketing sont engagées auprès de huit centres de formation des apprentis (CFA) pour des partenariats portant sur des prestations de formation ou des accompagnements de formateurs propres à l'établissement. Un site Internet dédié à la formation (seformeravec.saint-gobain.com) offre des possibilités de se former par *e-learning* ou en présentiel. Des guides appelés « Les essentiels de l'habitat » permettent aux artisans et professionnels de se former et de s'informer sur les thématiques comme l'efficacité énergétique ou les évolutions de normes et standards de demain pour une construction durable.

4.1.7 Les objectifs et la mesure de la performance

Saint-Gobain a fixé des objectifs et a mis en place un ensemble d'indicateurs pour piloter sa performance en matière de changement climatique.

Les objectifs liés au carbone sont détaillés dans la feuille de route « Carbone 2030 ». Il est à noter que l'impact du Groupe sur les gaz à effet de serre est limité à l'impact carbone, étant donné que les émissions de gaz à effet de serre autres que le CO₂ ne sont pas significatifs.

Tous les autres objectifs et indicateurs sur lesquels s'appuie le Groupe pour progresser dans l'atténuation, la gestion et l'adaptation aux enjeux liés au changement climatique sont rassemblés dans un tableau détaillé dans le chapitre 4. Ils ont été validés par l'organisation indépendante *Science Based Targets Initiative* (SBTi) et soumis aux auditeurs externes. Le détail de la méthodologie de calcul des indicateurs et objectifs est disponible dans le chapitre 9, section 2.

4.2 L'économie circulaire

L'économie circulaire est un modèle de développement résilient et adapté à l'évolution du contexte des ressources disponibles (raréfaction des ressources, nouvelles énergies, réduction des émissions de gaz à effet de serre...) et aux évolutions de la société (urbanisation, démographie...). Ce modèle se décline au plus près des marchés et au niveau des territoires. Réussir la transformation vers l'économie circulaire permettra de continuer sur le long terme de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes.

La stratégie de Saint-Gobain pour développer l'économie circulaire s'articule autour des axes suivants :

- faire évoluer les produits et solutions pour réduire l'intensité en matières premières vierges et favoriser l'intégration de matières recyclées ou renouvelables, allonger leur durée de vie, faciliter leur recyclage ou leur réutilisation afin de réduire l'intensité en ressources de nos solutions ;
- faire évoluer les procédés de fabrication ;
- agir avec les parties prenantes pour faire évoluer la société et faire émerger de nouveaux modèles économiques et chaînes de valeur.

Le sujet de l'économie circulaire est piloté par le Directeur du Développement Durable, en lien avec les Directions Industrielle, Marketing et de la Recherche et Développement. Chaque pays et *Business Unit* développent des programmes spécifiques.

4.2.1 Faire évoluer l'offre de produits, solutions et services

La mise en œuvre croissante de l'économie circulaire fait évoluer les chaînes de valeur et les écosystèmes. De la conception des produits, solutions ou services aux bénéfices attendus par les clients et les utilisateurs finaux jusqu'à la gestion de la fin de vie des produits, l'offre de Saint-Gobain doit s'adapter à de nouvelles modalités : intégrer plus de matières recyclées ou renouvelables pour réduire la consommation de matières premières vierges et les conséquences de leur exploitation en particulier sur la biodiversité ; allonger la durée de vie des produits pour réduire leur impact environnemental ; faciliter le recyclage ou la réutilisation des produits en fin de vie pour réussir à satisfaire les besoins des marchés avec un impact limité sur les ressources naturelles.

Ainsi, le portefeuille de produits et solutions offert par Saint-Gobain est analysé de manière transversale sous la responsabilité des équipes marketing avec trois priorités :

- la substitution de matières premières par des matières recyclées ou renouvelables, y compris les emballages ;
- l'évolution des formulations pour réduire leur teneur en substances dangereuses jusqu'à leur substitution complète, évitant ainsi la dissémination dans les cycles des matières générés lors du processus de recyclage ;
- l'amélioration de la recyclabilité et de la réutilisation des produits et système y compris leurs emballages, en intégrant la réparabilité et la facilité du désassemblage en fin de vie.

De même, la conception des produits intègre ces principes d'éco-innovation (voir dans ce chapitre 3, section 2.1.2).

L'outil SCORE permet d'évaluer et d'améliorer la performance durable des produits (voir dans ce chapitre 3, section 2.1.2). La participation du produit à l'économie circulaire est une catégorie de sujets sur laquelle s'appuie l'évaluation, en particulier la capacité à intégrer les matières recyclées ou renouvelables. Les analyses de cycle de vie permettent de mesurer la contribution positive des choix réalisés sur la réduction des impacts environnementaux des produits et des systèmes.

La plupart des métiers du Groupe s'emploient à réduire l'intensité en ressources de leurs produits, en réduisant le poids moyen pour une même unité de produit, sans en affecter les performances techniques. C'est le cas par exemple pour les pare-brises automobiles et pour les plaques de plâtre. Plusieurs pays ont ainsi déjà déployé le programme BANTAM, visant à alléger les plaques de plâtre en travaillant sur les procédés industriels et sur les formulations des produits. Certaines usines ont ainsi pu réduire de plus de 20 % le poids de leurs plaques standards par rapport au poids initial.

Le programme SLIMWOOL, déployé depuis 2018 au niveau mondial, vise à optimiser le poids de la laine de verre, tout en garantissant la performance thermique du produit.

Enfin, parce que la construction représente d'ores et déjà 40 % de la consommation mondiale de ressources, Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légères intégrant moins de matières pour une performance au moins équivalente.

4.2.2 Faire évoluer les procédés de fabrication

Réduire les consommations de matières premières par unité fonctionnelle produite et les déchets générés par les procédés industriels sont les piliers de la politique gestion durable des ressources initiée en 2015 (voir dans ce chapitre 3, section 2.4.4) avec la volonté de tendre vers le « zéro déchet non valorisé ».

Les synergies entre les différents procédés industriels du Groupe sont utilisées pour optimiser la réutilisation des déchets et des sous-produits.

Dans les pays où Saint-Gobain est présent, les équipes mettent progressivement en place des services de récupération des déchets issus d'activités des clients, en particulier les déchets liés à la rénovation ou à la démolition/déconstruction.

Ces déchets font l'objet de collecte, de tri, et retraitement avant d'être réintégrés dans le procédé industriel à la place des matières premières d'origine naturelle.

De façon transversale, des synergies globales sont possibles par procédé ou par matière première pour identifier par pays les gisements, les qualités de matières ou encore les bonnes pratiques techniques et les innovations technologiques favorables.

Des groupes de travail transversaux intégrant les directions industrielles et techniques, les achats, les experts en développement durable sur la collecte et le traitement des matières recyclées sont constitués pour développer ces synergies globales.

La recherche de la substitution maximale des matières premières non recyclables est un élément du programme d'amélioration de la performance industrielle (voir dans ce

chapitre 3, section 2.2). Cette substitution doit se faire avec un objectif de maintenir la qualité et la compétitivité des produits et solutions voire de les améliorer, tout en réduisant leur empreinte carbone.

Pour le verre plat, le recyclage du verre de fenêtre ou de façade vitrée ou encore le verre automobile sont possibles de manière infinie pour autant que les éléments verriers collectés répondent aux exigences de qualité d'un four *float*, notamment que les contaminants de toutes sortes soient éliminés. L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes, à même d'assurer un tri permettant de répondre aux spécifications qualité souhaitées.

Pour le plâtre, une fois les contaminants éliminés, le retraitement des déchets issus du bâtiment se fait par broyage et séparation du papier présent sur les 2 faces de la plaque. Si le plâtre en lui-même est indéfiniment recyclable, la présence de papier sur les 2 faces de la plaque engendre un impact négatif sur le procédé de fabrication et doit donc être éliminé au maximum. Certaines usines de Saint-Gobain atteignent aujourd'hui des contenus recyclés de 30 %, l'essentiel étant issu de déchets de plâtre de construction ou de démolition.

4.2.3 Faire émerger de nouveaux modèles économiques et chaînes de valeur

Dans de nombreux pays, Saint-Gobain développe des offres de services pour ses clients incluant la récupération de ses déchets ou des déchets de chantier. Ainsi, le verre récupéré est recyclé dans les productions de vitrage ou de laine de verre. De même, les déchets de plâtre collectés peuvent être recyclés pour la fabrication de nouvelles plaques de plâtre.

La présence dans un pays de métiers de la distribution ajoute des synergies locales par la possibilité d'installer des points de collecte proches des points de vente facilitant ainsi le recyclage des déchets des clients.

L'ensemble de ces services sont développés directement par les sociétés de Saint-Gobain ou en collaboration avec des entreprises tierces.

Les principes de l'économie circulaire se développent de façon différente selon les pays ou les régions du monde. Ces évolutions dépendent de très nombreux facteurs comme les modes de consommation, les infrastructures et le tissu industriel, le contexte légal ou les conditions techniques ou logistiques de la gestion des déchets.

Les organisations Saint-Gobain dans les pays initient ou participent à des actions avec les parties prenantes locales : industriels participant à une filière, clients, les autorités ou les communautés locales.

Dans le cadre de leurs filières professionnelles, le Gypse et le vitrage bâtiment ont signé des engagements avec les pouvoirs publics français relatifs au recyclage des déchets de plâtre ou des déchets verriers.

L'« engagement pour la croissance verte du verre plat » signé par des syndicats professionnels de la filière verre en 2017 pourrait conduire à la collecte et au tri de 80 000 tonnes de calcin par an en 2025, et ce pour l'ensemble de la filière en France.

Pour atteindre ces objectifs, Saint-Gobain Glass France a signé en 2019 des contrats de partenariats avec plusieurs sociétés spécialisées dans la récupération des fenêtres en fin de vie. En plus de la récupération, ces sociétés assurent le tri et le traitement du verre pour faciliter sa réincorporation dans les floats verriers.

Enfin, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est organisé pour reprendre depuis le 1^{er} janvier 2017 les déchets issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend à destination des professionnels, devenant ainsi le premier réseau privé de points de collecte de déchets de chantier du BTP.

En 2017, l'enseigne La Plateforme du Bâtiment a proposé aux artisans un service nommé « Les Ripeurs » qui fournit une solution de collecte et de revalorisation des déchets directement depuis leurs chantiers situés dans la région parisienne. Le client renseigne *via* une application mobile la nature des déchets, un créneau horaire, son adresse de chantier et sa préférence d'évacuation des déchets. En fonction des besoins exprimés, les sacs à gravats ou les déchets en vrac peuvent être évacués par les Ripeurs en trois heures s'ils sont à l'étage ou sur le trottoir. Ils peuvent aussi prendre en charge les déchets déposés dans une benne ou des conteneurs souples mis à disposition, en 24 heures.

En 2019, l'enseigne POINT.P a lancé un nouveau service de collecte des déchets de chantiers : Batireprise. À travers des déchetteries proposées dans 11 points de vente, l'objectif de ce service est de sensibiliser et d'accompagner les artisans du bâtiment dans l'acte de tri et de valorisation des déchets. Ce service est développé en partenariat avec Suez.

En 2019, le Groupe a lancé son projet ILOOP, soutenu par l'Union européenne *via* son programme de financement LIFE. Ce projet vise à contribuer à la récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction ou de démolition, déchets actuellement mis en décharge. Il offre une solution innovante pour un recyclage en boucle fermée, capable de transformer les déchets en une matière première secondaire de haute qualité utilisée pour la fabrication de nouvelle laine de verre.

Le projet vise à proposer aux acteurs du marché de la construction de nouvelles chaînes de valeur pour le recyclage de la laine de verre en France, au Benelux et dans une partie de la Scandinavie, qui deviendront d'ici peu une alternative rentable à la mise en décharge.

Ce projet, d'une durée de 6 ans et demi, a démarré fin 2019 et se poursuivra jusqu'à mi-2026. Son montant total est proche de 13 millions d'euros, et le niveau de subventions prévues dépasse les 4 millions d'euros.

En 2019, le Groupe contribue également au projet européen de récupération des déchets de laine minérale WOOL2LOOP. Saint-Gobain Finland Oy coordonne ce projet d'économie circulaire, premier projet d'innovation soutenu par l'Union européenne *via* son programme de financement Horizon 2020. WOOL2LOOP a pour objectif de récupérer les déchets de laine minérale issus des secteurs de la construction et de la démolition pour les convertir, grâce à la technologie des géopolymères, en nouveaux matériaux de substitution au ciment. Le projet porte également sur les processus de démolition, le tri, l'analyse et le traitement des déchets de laine minérale. En effet, environ 2,5 millions de tonnes de déchets de laine minérale sont générées chaque année en Europe par les secteurs de la construction et de la démolition et mis en décharge, ce qui représente un coût annuel d'environ 250 millions d'euros pour le secteur de la construction.

WOOL2LOOP porte sur toute la chaîne de valeur et implique les plus grands producteurs de matériaux de construction du monde, des entreprises innovantes dans le domaine de l'économie circulaire et des instituts de recherche.

4.3 L'inclusion locale

4.3.1 Agir pour une économie inclusive

Saint-Gobain a développé un modèle de croissance inclusive, prenant en compte les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, et les attentes de ses parties prenantes. Dans un monde toujours plus local, durable et digital, la stratégie du Groupe et son organisation s'adaptent à ces évolutions.

Les emplois directs, indirects et induits générés par le Groupe

Saint-Gobain participe aux dynamiques économiques et industrielles dans les régions où sont implantés les sites du Groupe, ainsi que dans les bassins d'emplois des fournisseurs. L'empreinte sur l'emploi de Saint-Gobain peut donc être mesurée à trois niveaux :

- les emplois directs, qui prennent en compte les emplois salariés par le Groupe ;
- les emplois indirects, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats du Groupe auprès des fournisseurs et sous-traitants ;
- les emplois induits, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats au sein de l'économie des salariés directs du Groupe grâce aux salaires qui leur sont versés et des salariés des fournisseurs de Saint-Gobain à concurrence de leur sollicitation dans le cadre des achats du Groupe.

En 2016, EY a conduit pour Saint-Gobain une étude des emplois indirects et induits générés par le Groupe, qui portait sur les données de l'année 2015 et couvre plus de 90 % des achats du Groupe.

L'étude a conclu que, pour 170 500 emplois directs en 2015, le Groupe générerait plus de 549 000 emplois indirects auxquels s'ajoutaient plus de 190 000 emplois induits.

Des actions inclusives et sociétales

L'organisation de Saint-Gobain repose sur une forte autonomie de décision au niveau local et une collaboration active avec les communautés. Ainsi, le déploiement des programmes globaux de diversité et d'inclusion ou à dimension sociale est adapté aux situations locales pour en optimiser les impacts positifs pour les populations locales. C'est le cas par exemple du déploiement du pilier « santé » du programme CARE by Saint-Gobain (voir dans ce chapitre 3, section 3.3.2). Il s'agit de garantir le remboursement de 80 % des frais médicaux (médecine générale et hospitalisation) des collaborateurs. L'objectif est d'avoir couvert l'ensemble des collaborateurs et leurs familles à fin 2022, soit plus de 500 000 bénéficiaires potentiels. La mise en place de ce programme favorise la création ou l'amélioration des réseaux de santé locaux dans des régions où l'accès à des services de qualité est quelquefois inexistant.

Saint-Gobain entretient des relations avec les partenaires locaux partout où il est présent. Il participe aux actions permettant de stimuler l'emploi local, d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel, mais aussi de participer à l'amélioration des lieux de vie.

Dans de nombreux pays où il est présent, Saint-Gobain développe des solutions adaptées à l'habitat dédié aux populations les plus pauvres. Des programmes sont développés localement en fonction des situations particulières des pays concernés. Les solutions proposées

répondent aux critères des solutions durables et confortables avec une attention particulière au prix de revient du logement et à la facilité de mise en œuvre des matériaux. L'efficacité énergétique obtenue permet d'offrir au futur occupant une qualité de vie améliorée à un coût maîtrisé. Ces programmes sont déployés en particulier en Afrique subsaharienne, Brésil, Amérique centrale et Inde.

4.3.2 Un réseau d'acteurs contribuant aux actions inclusives

Les sociétés, les activités et les pays, dans leurs périmètres respectifs et en fonction de leurs enjeux locaux, mettent en œuvre des actions de mécénat et de philanthropie dans les marchés de référence du Groupe, mais aussi dans des domaines tels que l'éducation, la recherche, la culture ou la santé.

Pour développer ces actions, Saint-Gobain s'appuie sur des partenariats locaux en particulier avec des organismes ou associations à but non lucratif.

La Fondation Saint-Gobain

La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain repose sur l'engagement des salariés. Tous les collaborateurs du Groupe – en poste ou retraités – peuvent parrainer des actions solidaires dans deux domaines :

- l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté ;
- la construction, l'amélioration ou la rénovation à des fins d'intérêt général de lieux de vie pour des personnes en situation de précarité et contribuant notamment à la réduction de la consommation d'énergie et à la préservation de l'environnement.

Les projets doivent être portés par un organisme à but non lucratif et être situés à proximité d'un site du Groupe. La Fondation apporte un soutien financier direct aux projets sélectionnés. En 2020, la dotation annuelle de la Fondation a été portée à 2 millions d'euros investis dans les projets. En complément, les parrains collaborateurs ou retraités facilitent l'accès des associations à des partenariats complémentaires comme des dons de matériaux, l'accès à de l'expertise technique notamment en matière d'efficacité énergétique, ou des chantiers de bénévolat.

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 281 projets dont 37 en 2020. La crise sanitaire mondiale a eu des conséquences sur les projets de la Fondation. Certains projets soutenus ont dû être reportés par les associations.

Les fondations locales

En Amérique du Nord, la Fondation Saint-Gobain Corporation intervient suivant trois programmes :

- *matching gifts*, permettant d'abonder à hauteur de 50 % les dons personnels des employés à des ONG ou en faveur de l'éducation ;
- *community gifts*, par lequel chaque site industriel implanté aux États-Unis ou au Canada effectue une contribution au bénéfice d'une communauté locale ; les donations et les initiatives sont laissées à l'appréciation des sites, en fonction des priorités et des besoins locaux ;

- *direct grants*, programme de soutien direct à certaines organisations non gouvernementales pour le développement social et sociétal, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la préservation de l'environnement.

En Inde, la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles. Elle intervient aussi dans les domaines de l'apprentissage, de la santé et de l'environnement. En partenariat avec 18 organisations non gouvernementales (ONG), environ 9 500 jeunes filles bénéficient de ces programmes chaque année.

En France, la Fondation PAM de l'Activité Canalisation aide des jeunes en difficulté sociale ou financière en leur apportant le soutien d'un parrainage assuré par des collaborateurs de la Société. La Fondation Placoplatre intervient en faveur de l'insertion des jeunes par le travail dans les métiers du bâtiment. Elle soutient en outre des programmes liés à la préservation de l'environnement et le développement d'activités culturelles à proximité des sites.

Le mécénat

Chaque entité et chaque pays fait ses choix d'accompagnement de projets en fonction des enjeux locaux. Les actions se concrétisent selon plusieurs modalités : des dons financiers, des dons de matériaux, du mécénat de compétences ou des actions de bénévolat.

L'ensemble de ces actions à fort impact sociétal local n'est pas entièrement reporté de façon globale par le Groupe.

Seule une partie des dons financiers et des dons de matériaux est collectée. L'évaluation du nombre de bénéficiaires est également partielle.

4.3.3 Des actions ciblées sur les besoins locaux

Les actions en faveur de l'insertion professionnelle et de l'éducation

En complément des programmes soutenus par la Fondation Saint-Gobain, de nombreux pays ont mis en place des partenariats pour la formation des jeunes, en particulier aux métiers du bâtiment.

En Amérique du Nord, Saint-Gobain a développé un partenariat avec l'ONG YouthBuildUSA pour répondre à une double ambition : former des jeunes en marge du système scolaire aux métiers de l'habitat durable tout en leur permettant d'accéder à un niveau de certification de fin de cycle secondaire. Ainsi, le Groupe participe depuis 2011 à l'insertion et à la sensibilisation de jeunes au secteur de la construction.

De même, Saint-Gobain UK and Ireland soutient Barnardo's YouthBuild Academy.

Des efforts sont déployés en Afrique du Sud afin de pallier la pénurie de compétences en installation de partitions et de toitures à travers la « Saint-Gobain YouthBuild Academy ». Ce programme de formation, lancé en 2003 puis soutenu financièrement à partir de 2016 par YouthBuild International, vise à faire partager le savoir-faire des collaborateurs du Groupe à des jeunes sans-emplois issus de communautés désavantagées, à travers une combinaison de cours théoriques et la réalisation d'un projet local de rénovation. La « Saint-Gobain YouthBuild Academy » est aujourd'hui le seul organisme de formation accrédité par le CETA (Construction Education Training Authority) pour délivrer le « National Certificate : Ceiling and Partition Installation NQF 3 ». Le Groupe accompagne ainsi la pérennisation de

l'emploi des étudiants tout en contribuant au dynamisme de son secteur d'activité. Depuis sa création, environ 1000 personnes ont pu bénéficier de ce programme.

En France, Saint-Gobain a inauguré en 2020 un centre de formation des apprentis (CFA). Deux filières ont été développées : maintenance industrielle et commerce et marketing. Pour cette première année, 70 jeunes ont été intégrés aux formations. Dès 2021, le Groupe souhaite doubler le nombre de jeunes soutenus et à terme former près de 250 jeunes.

Enfin en Inde, la Fondation Saint-Gobain India accompagne plus de 9 500 jeunes filles pour des programmes ciblés sur l'éducation.

Le soutien de programmes de développement locaux

Ainsi, en 2020, Saint-Gobain s'est mobilisé pour accompagner le plan de relance français sur la rénovation des bâtiments en mettant en œuvre quatre mesures :

- la formation des artisans : déployer un programme de formation « objectif RGE » (Reconnu Garant de l'Environnement) en permettant aux artisans de se former à distance et d'avoir accès à un système de certification ;
- une information disponible et claire pour aider les consommateurs et le grand public à se familiariser avec les enjeux de la rénovation ;
- une offre de solutions innovantes et écologiques pour les bâtiments publics et l'habitat privé, incluant un accompagnement par des prestations de mesure et de diagnostic du confort, des actions de promotion de l'innovation dans la rénovation et l'augmentation des capacités de production d'isolants bio-sourcés ;
- La mobilisation des salariés : un dispositif de mécénat d'entreprise pour permettre aux salariés de dédier 4 jours par an à l'accompagnement d'initiative ayant trait à la rénovation énergétique des bâtiments.

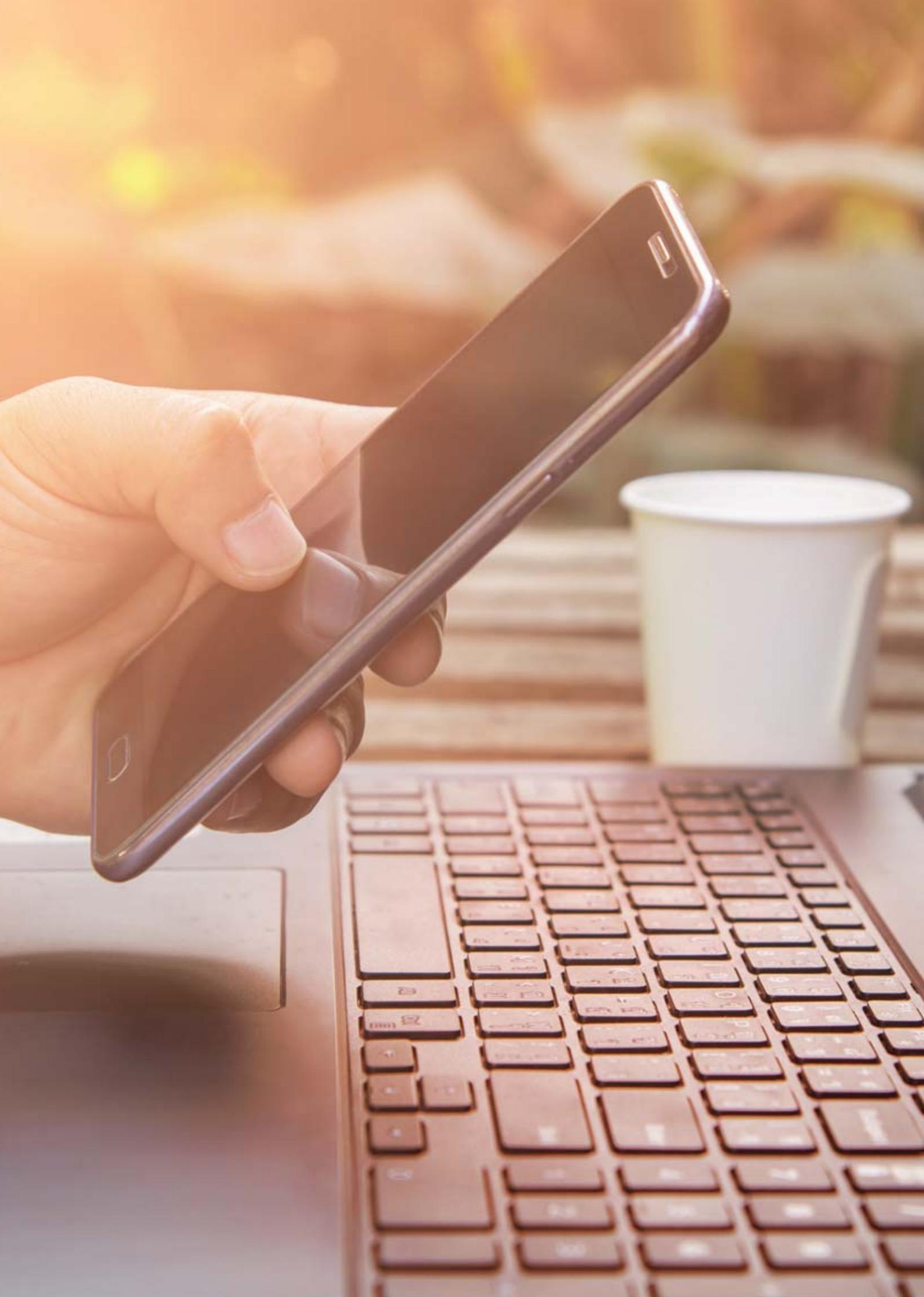
L'ambition de ce programme est de permettre de qualifier 10 000 artisans supplémentaires d'ici 2022, contre 2 000 par an actuellement, d'augmenter les capacités de production de la filiale Isonat à l'horizon 2023 permettant d'isoler l'équivalent de 9 000 maisons supplémentaires par an, et presque 100 000 heures de mécénat.

D'autres pays soutiennent des programmes de lutte contre le chômage comme en Afrique du Sud où le Groupe a pris part au programme national Y.E.S de lutte contre le chômage des jeunes. Depuis mars 2019, 59 chômeurs noirs de 18 à 35 ans ont été employés et seront formés pendant 12 mois. Cela leur permet d'acquérir une expérience professionnelle pour, à terme, être embauchés durablement chez Saint-Gobain ou un partenaire associé, client ou fournisseur.

La solidarité face aux situations d'urgence

2020 a été marqué par une pandémie mondiale. Saint-Gobain et ses collaborateurs se sont mobilisés autour de trois actions principales : des dons en faveur de la recherche, des hôpitaux ou des communautés, des dons de masques et d'équipements de protection et une mobilisation de l'appareil de production et des synergies industrielles pour renforcer la capacité des hôpitaux ou fournir des matériaux pour des dispositifs médicaux.

De même, le Groupe s'est mobilisé pour participer à la reconstruction de la ville de Beyrouth après les explosions du 4 août 2020. Cela a pris la forme de dons de matériaux, de projets financés de la Fondation Saint-Gobain et de mobilisation des équipes locales pour accompagner des projets de reconstruction.



4

Résultats 2020 et perspectives 2021

1. Résultats financiers	111
1.1 Performances opérationnelles	111
1.2 Performance par segment	113
1.3 Résultats financiers	117
1.4 Politique actionnariale	120
1.5 Achèvement de <i>Transform & Grow</i>	120
1.6 Perspectives 2021	121
2. Résultats extra-financiers	122
2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe	122
2.2 L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies	123
2.3 La création de valeur en fonction des parties prenantes	126
2.4 Les indicateurs extra-financiers	126

Les comptes consolidés de l'exercice 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 25 février 2021.

Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les commissaires aux comptes.

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2020



Cash-flow libre⁽¹⁾ record en 2020

Marge d'exploitation⁽²⁾ et résultat net courant⁽³⁾ records au S2 2020

- Gestion de la crise sanitaire de manière responsable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, solides réalisations ESG⁽⁴⁾ avec de nouveaux engagements à 2030 ;
- Achèvement et succès du programme « Transform & Grow » avec un an d'avance ;
- Forte croissance interne des ventes de + 4,8 % au S2 avec une accélération au T4 à + 6,4 % ;
- Fort rebond du résultat d'exploitation au S2 2020 de + 22,4 % à données comparables avec une marge record de 10 % (+ 160 points de base par rapport au S2 2019) ;
- Progression de 20 points de base de la marge d'EBITDA⁽⁵⁾ sur l'ensemble de l'année à 11,6 % et de 200 points de base au S2 ;
- Résultat net courant record au S2 à 1 198 M€, en hausse de + 23,4 % ;
- Cash-flow libre⁽¹⁾ record de 3 044 M€ en 2020 (+ 64 %) et endettement net réduit à 7,2 Mds€ ;
- Réduction du nombre de titres en circulation à 530 millions contre 542 millions à fin 2019 ;
- Dividende 2020 à 1,33 € par action à verser intégralement en espèces ;
- Évolution de la gouvernance à compter du 1^{er} juillet 2021.

(1) Cash-flow libre = EBITDA - amortissements des droits d'usage + résultat financier + impôts sur les résultats - investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles + variation du besoin en fonds de roulement

(2) Marge d'exploitation = Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

(3) Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives

(4) ESG = Environnement, Social, Gouvernance

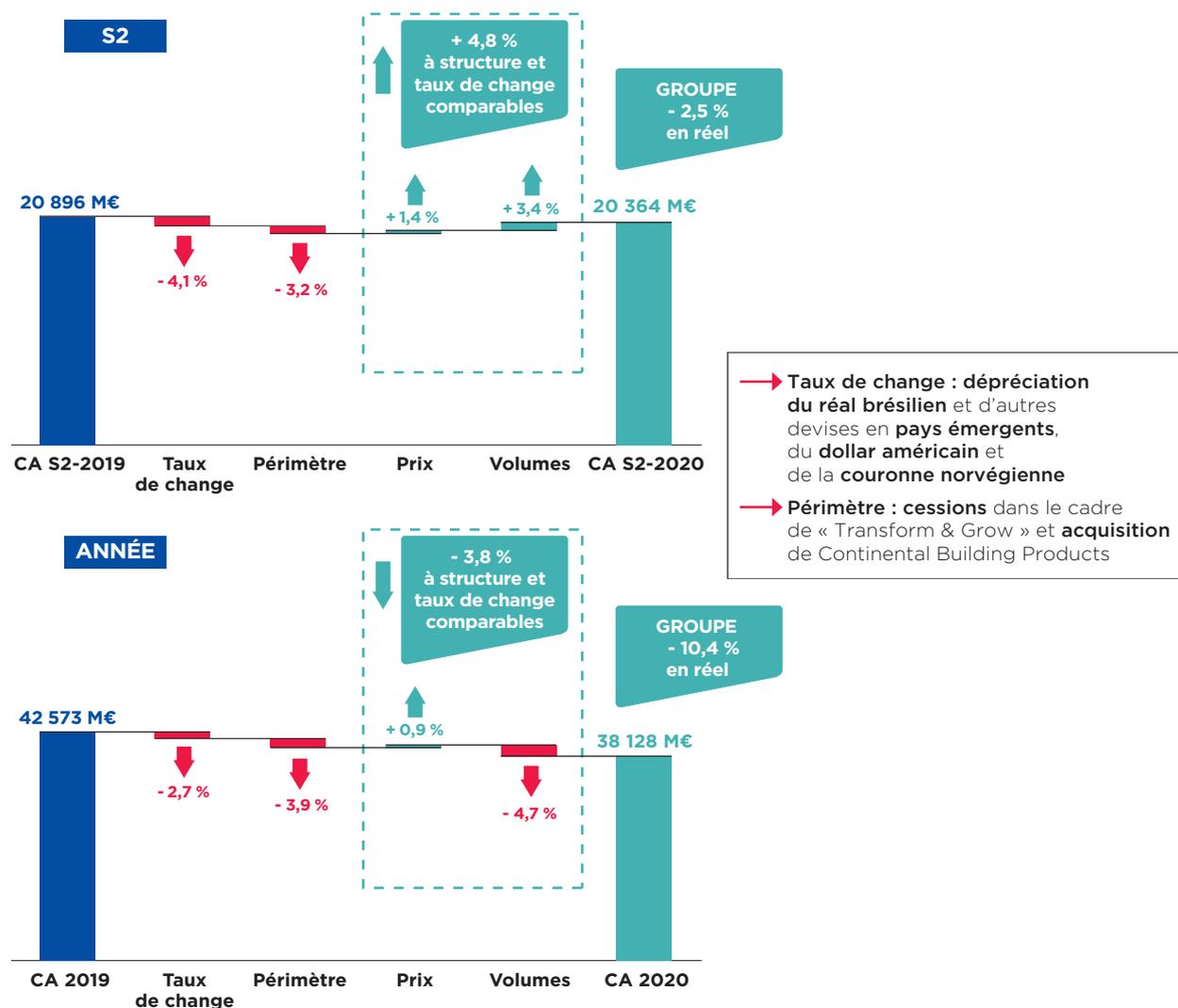
(5) Marge d'EBITDA = EBITDA / Chiffre d'affaires »

(6) EBITDA = résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation - pertes et profits hors exploitation

1. Résultats financiers

1.1 Performances opérationnelles

Croissance interne : forte reprise au S2



À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de **+ 4,8 % au second semestre**, en amélioration marquée sur tous les segments après le très fort recul de -12,3 % au premier semestre, limitant le repli à -3,8 % sur l'année. Après un point bas en avril avec un niveau d'activité de 60 % par rapport à l'an passé, les ventes du Groupe se sont progressivement redressées avec un retour à la normale dans la plupart des pays dès le mois de juin. Le second semestre affiche une bonne dynamique des volumes à +3,4 % et des prix à +1,4 % (respectivement -4,7 % et +0,9 % sur l'année).

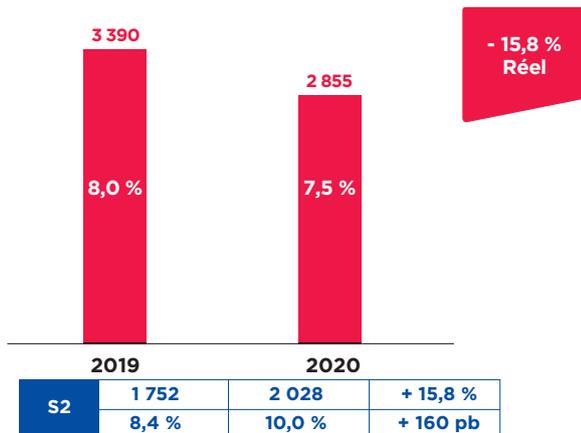
À données réelles, le chiffre d'affaires s'établit à **38 128 millions d'euros**, avec un **effet de change** de -2,7 % sur l'année, dont -4,1 % au second semestre, notamment lié à la dépréciation du réal brésilien et d'autres devises en pays émergents, du dollar américain et de la couronne norvégienne.

L'**effet périmètre** de -3,9 % du chiffre d'affaires sur l'année et -3,2 % au second semestre résulte des cessions

réalisées dans le cadre de *Transform & Grow*, avec en 2020 -10,0 % en Europe du Nord (Distribution Raab Karcher et Glassolutions en Allemagne ; Distribution généraliste Optimera au Danemark), -3,2 % en Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique (en France avec la distribution pour les travaux publics et les particuliers, DMP et K par K, et avec l'activité polystyrène expansé ; Glassolutions aux Pays-Bas) et -9,3 % en Asie-Pacifique (Hankuk Glass Industries, activité amont vitrage en Corée du Sud). L'effet périmètre traduit également les acquisitions réalisées, pour la consolidation de nos positions fortes (Continental Building Products en Amérique du Nord à compter du mois de février), l'adjonction de nouvelles niches technologiques (HTMS dans SHP) ou de services, ou le développement en pays émergents (gypse et mortiers en Amérique latine). Pour rappel, à la suite du classement de l'Argentine en hyperinflation, ce pays, qui représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, est retiré de l'analyse à données comparables.



Résultat d'exploitation en fort rebond au S2 2020



- Fort rebond au S2 de 22,4% à données comparables, marge record à 10% (+160 pb, par rapport au S2 2019)
- Différentiel prix / coûts positif ~ +160 M€ dont 110 M€ au S2
- Fortes actions sur les coûts à hauteur de 690 M€ en 2020

Le **résultat d'exploitation** progresse au second semestre de + 15,8 % en réel à 2 028 millions d'euros et de + 22,4 % à structure et taux de change comparables, limitant le repli sur l'année à - 15,8 % en réel à 2 855 millions d'euros et - 12,3 % à données comparables.

La **marge d'exploitation** du Groupe progresse à un niveau record de **10,0 % au second semestre 2020** contre 8,4 % au second semestre 2019, soit 7,5 % sur l'année contre 8,0 % en 2019.

Le Groupe a bénéficié au second semestre 2020 :

- d'une bonne dynamique des volumes, accentuée post-pandémie par l'accroissement de la demande sur le marché de la rénovation, dont la nouvelle organisation au plus proche des clients par pays ou par marché a bien su tirer parti ;
- d'une bonne progression des prix de vente permettant la génération d'un différentiel prix-coûts positif de 110 millions d'euros au second semestre (après 50 millions d'euros au premier semestre) ;
- de l'amélioration structurelle de son profil de croissance rentable dans le cadre de *Transform & Grow* :
 - 50 millions d'euros d'économies additionnelles récurrentes et structurelles, permettant d'atteindre 250 millions d'euros fin 2020 avec un an d'avance,
 - succès de l'optimisation du portefeuille, en termes de cessions et d'acquisitions (tout particulièrement Continental Building Products), avec un effet positif sur la marge d'exploitation ;

- de 50 millions d'euros d'économies liées au lancement d'actions supplémentaires d'adaptation en vue de baisser le point mort d'activités dont la reprise est plus incertaine ;
- de 45 millions d'euros de baisse temporaire des dépenses discrétionnaires (après 65 millions d'euros au premier semestre) ;
- de 165 millions d'euros provenant de la poursuite du programme d'excellence opérationnelle qui a compensé l'inflation salariale et des autres coûts fixes.

Sur l'ensemble de l'année 2020, le Groupe a mené de fortes actions sur les coûts, à hauteur de 690 millions d'euros :

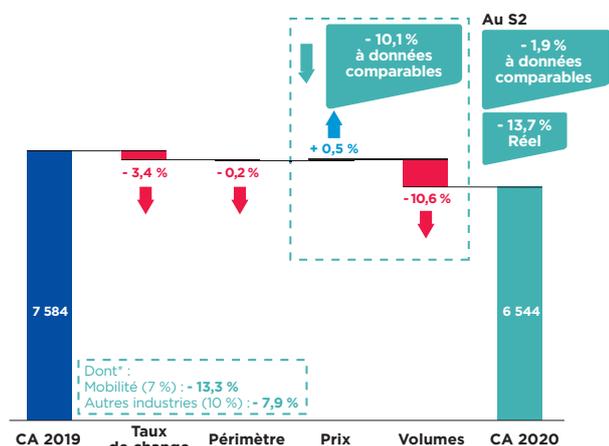
- 130 millions d'euros d'économies récurrentes et structurelles de *Transform & Grow* ;
- 190 millions d'euros pour atténuer l'impact de la crise sanitaire pendant les mois de confinement, grâce à la baisse temporaire des dépenses discrétionnaires et aux mesures d'activité partielle (nettes des surcoûts Covid) ; 50 millions d'euros grâce au lancement d'actions supplémentaires d'adaptation ;
- 320 millions d'euros provenant de la poursuite du programme d'excellence opérationnelle, qui vise à compenser les divers effets d'inflation de coûts.

1.2 Performance par segment

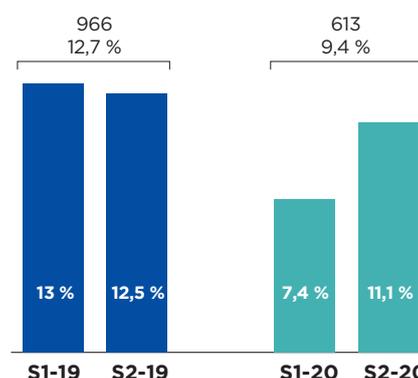
(Chiffre d'affaires à données comparables)

1.2.1 Solutions de Haute Performance (SHP)

Solutions de Haute Performance : amélioration séquentielle



* CA par secteur : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables



Solutions de Haute Performance (SHP) : amélioration séquentielle

Le chiffre d'affaires des SHP s'inscrit à -1,9 % au second semestre et +0,8 % au quatrième trimestre (-10,1 % sur l'année). Il a bénéficié d'une récupération de la plupart des marchés industriels sur la deuxième partie de l'année. La marge d'exploitation s'établit dans ce contexte à 11,1 % au second semestre (contre 12,5 % au second semestre 2019), en nette amélioration par rapport au premier semestre 2020 à 7,4 %, et 9,4 % sur l'année 2020 (contre 12,7 % en 2019).

Le chiffre d'affaires de **Mobilité** se stabilise sur le second semestre et retrouve même la croissance au quatrième trimestre sur une base de comparaison plus aisée. L'année reste en repli marqué, affectée par le deuxième trimestre (marché en recul de -17 % en 2020 en volumes). Si l'Europe affiche encore un recul au second semestre, les ventes destinées à la Chine et aux Amériques progressent nettement. L'activité Mobilité a continué à surperformer le marché automobile tout au long de l'année, notamment en

raison de son exposition croissante aux produits destinés aux véhicules électriques.

L'Industrie enregistre un chiffre d'affaires encore en baisse au second semestre, mais en nette amélioration par rapport au premier semestre. Les activités liées aux consommables, notamment sur les marchés du bricolage, se redressent progressivement et retrouvent la croissance en pays émergents. En revanche, le ralentissement du cycle d'investissement de nos clients a affecté fortement les activités qui y sont liées tout au long de l'année.

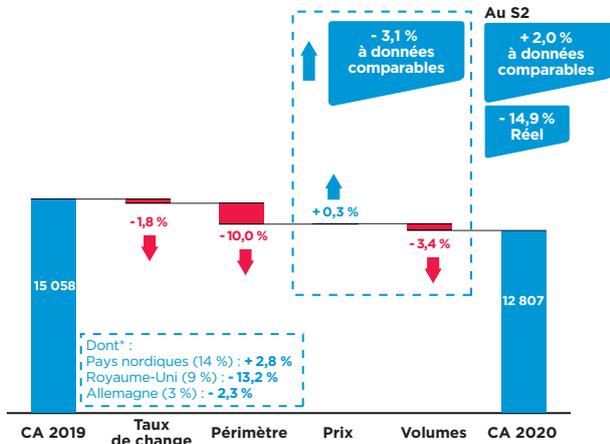
Les activités servant **l'Industrie de la construction** ont très bien résisté sur l'ensemble de l'année, affichant un chiffre d'affaires quasi stable et des gains sensibles de parts de marché. La reprise est marquée au second semestre, notamment dans les solutions d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS), avec un quatrième trimestre en croissance à deux chiffres.

Les **Sciences de la vie** poursuivent leur dynamique de croissance dans le secteur pharmaceutique et médical, bénéficiant de leurs récents investissements de capacités.

1.2.2 Europe du Nord

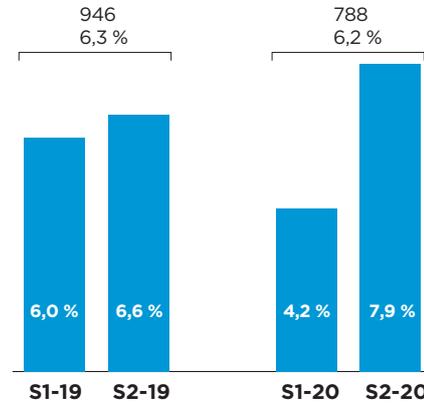
Europe du Nord : marge en hausse marquée au S2

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Europe du Nord : croissance des ventes au second semestre, marge en hausse marquée

La Région Europe du Nord progresse de +2,0 % au second semestre, dont +3,8 % au quatrième trimestre (-3,1 % sur l'année), marqué par le retour à une bonne tendance de marché sur l'ensemble de la Région et un mois de décembre à l'activité soutenue.

Les pays nordiques enregistrent une solide performance, avec une croissance des ventes sur chaque trimestre de l'année, en particulier grâce à la Distribution qui poursuit sa surperformance grâce au succès de sa stratégie digitale omnicanale et bénéficie largement de son exposition au marché de la rénovation, malgré un marché du neuf moins dynamique. Après un deuxième trimestre amputé de près de moitié, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni se reprend au second semestre grâce à un bon quatrième trimestre

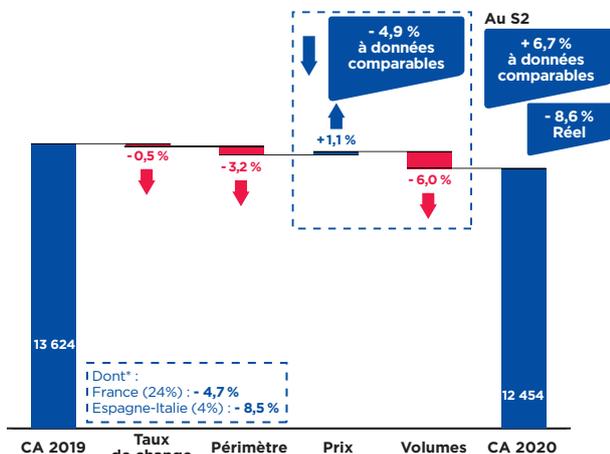
dans la Distribution qui bénéficie des efforts d'optimisation de son réseau. L'Allemagne limite son repli sur l'année et a profité du succès de son organisation locale pour rebondir au second semestre, tiré au quatrième trimestre par l'ensemble de ses solutions de construction légère. L'Europe de l'Est affiche une légère croissance sur l'année, retrouvant au quatrième trimestre une bonne dynamique dans les principaux pays.

La marge d'exploitation de la Région parvient à retrouver le niveau de l'an passé (6,2 % contre 6,3 %) grâce à un second semestre en hausse significative à 7,9 % (contre 6,6 % au second semestre 2019), soutenu par le plein effet de *Transform & Grow* avec les cessions de portefeuille et des réductions structurelles de coûts, par les mesures d'adaptation de coûts post-coronavirus, par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif et une reprise des volumes.

1.2.3 Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique

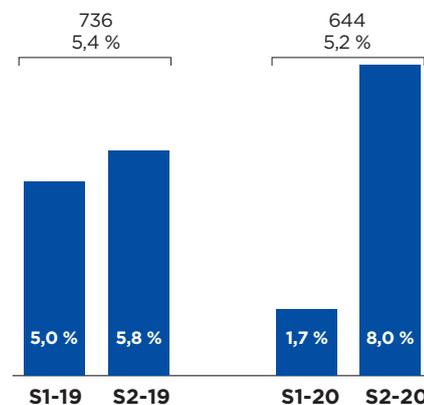
Europe du Sud : fort rebond des ventes et de la marge au S2

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique : nette reprise des ventes au second semestre, marge en forte progression

La Région Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique enregistre un rebond des ventes de +6,7 % au second semestre (-4,9 % sur l'année), avec une bonne performance à la fois aux troisième et quatrième trimestres tirés par des marchés porteurs sur le segment de la rénovation et à un surcroît d'activité au mois de décembre.

La France alimente vigoureusement la dynamique de l'ensemble de la Région au second semestre avec une forte progression des travaux de rénovation qui affichent des carnets de commandes élevés, bénéficiant notamment à la croissance de la Distribution. Les efforts de formation des artisans sur l'ensemble de l'offre, de prescription commune sur les différentes catégories de produits, de positionnement sur les solutions de rénovation énergétique et d'intermédiation mis en œuvre entre les

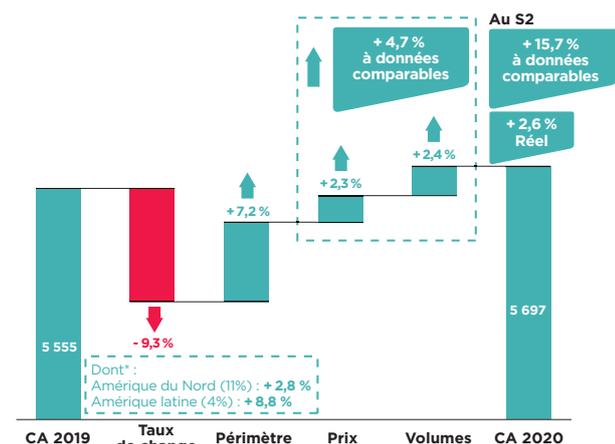
différentes activités dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe, sont à l'origine d'opportunités de croissance importantes et de gains de parts de marché. Le site Internet « La Maison Saint-Gobain » a par exemple enregistré au quatrième trimestre un bond de 60 % des demandes de travaux. Hormis les Pays-Bas en léger retrait, les autres pays européens progressent au second semestre, avec notamment le plein effet de la nouvelle organisation sur la performance de l'Espagne et de l'Italie. Enfin, le Moyen-Orient et l'Afrique retrouvent la croissance sur la deuxième partie de l'année, malgré des situations de reprise disparates entre les pays.

La marge d'exploitation de la Région s'approche de l'an passé à 5,2 % (5,4 % en 2019) grâce à un second semestre en très forte progression à 8,0 % (contre 5,8 % au second semestre 2019), soutenu là aussi par le plein effet de *Transform & Grow* – avec le succès des cessions de portefeuille et des réductions structurelles de coûts, par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif et une bonne croissance des volumes.

1.2.4 Amériques

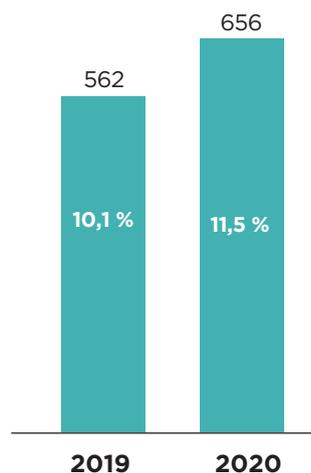
Amérique : forte croissance des ventes et de la marge

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Amériques : croissance des ventes sur l'année, forte croissance du résultat d'exploitation

Les Amériques affichent une croissance interne de +15,7 % au second semestre, en accélération au quatrième trimestre de +20,6 %, permettant un gain de +4,7 % sur l'année.

- L'Amérique du Nord rebondit nettement de +11,2 % au second semestre (+2,8 % sur l'année), tirée par les volumes dans la rénovation et la construction neuve résidentielle, ainsi que par une très bonne gestion des prix. L'intégration réussie de Continental Building Products permet de dépasser l'objectif de résultat, ainsi que le montant de synergies avec 20 millions de dollars réalisés dès l'année 2020. Combinée aux bénéfices de la

nouvelle organisation, cette opération renforce globalement les positions du Groupe sur les métiers de construction en Amérique du Nord, qui affichent une très belle performance.

- L'Amérique latine affiche une dynamique très robuste des ventes au second semestre à +25,3 % (après les fortes perturbations du deuxième trimestre), portée par les fortes synergies commerciales locales et des gains significatifs de parts de marché.

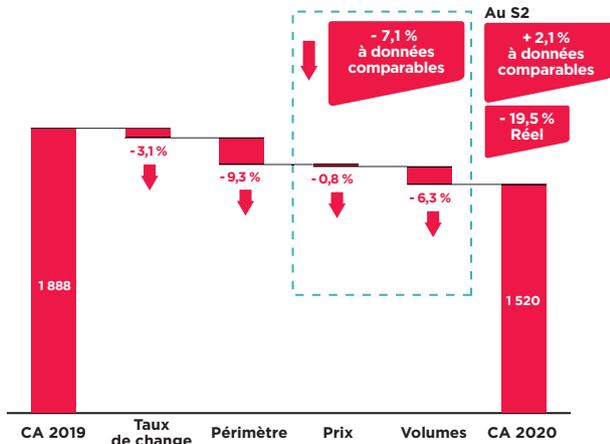
La marge d'exploitation de la Région progresse nettement sur l'année à 11,5 % (10,1 % en 2019) grâce à un second semestre à 15,4 % (contre 11,2 % au second semestre 2019), soutenu principalement par la progression à deux chiffres des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.



1.2.5 Asie-Pacifique

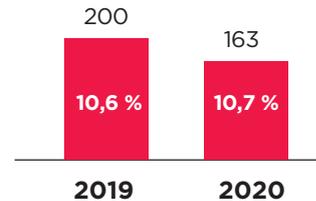
Asie-Pacifique : marge en légère hausse sur l'année

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Asie-Pacifique : retour à la croissance des ventes au quatrième trimestre, marge en légère hausse sur l'année

La Région Asie-Pacifique enregistre une croissance interne de +2,1% au second semestre grâce au rebond du quatrième trimestre à +7,6% (-7,1% sur l'année), en amélioration mois après mois dans un environnement de prix plus favorable.

La Chine affiche depuis le deuxième trimestre une dynamique de forte croissance, à deux chiffres, et d'amélioration notable de la marge, avec une progression significative de l'ensemble de nos solutions de construction qui continuent à conquérir des parts de marché. En Inde, après un recul marqué aux deuxième et troisième trimestres, l'activité s'est reprise en fin d'année

tirée à la fois par les volumes et les prix, tout particulièrement dans les solutions pour le bâtiment. L'Asie du Sud-Est a enregistré des situations variables sur l'année, avec une croissance au Vietnam portée par des gains de parts de marché, et une amélioration au second semestre des autres pays, mais insuffisante pour compenser totalement la forte réduction enregistrée en première partie de l'année.

La marge d'exploitation de la Région progresse légèrement à 10,7% sur l'année (contre 10,6% en 2019) malgré le recul des ventes, grâce à un second semestre en forte progression à 13,5% (contre 11,6% au second semestre 2019), soutenu par une baisse marquée des coûts et un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

1.3 Résultats financiers

Le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse à **données comparables** de +4,8 % au second semestre (dont un effet volumes de +3,4 % et un effet prix de +1,4 %), limitant le repli à -3,8 % sur l'année. En réel, le chiffre d'affaires recule de -2,5 % au second semestre (-10,4 % sur l'année), avec un **effet de change** de -4,1 % (-2,7 % sur l'année) et un **effet périmètre** de -3,2 % (-3,9 % sur l'année) reflétant les cessions dans le cadre de *Transform & Grow* et l'acquisition de Continental Building Products.

Le **résultat d'exploitation** progresse au second semestre de +15,8 % en réel à 2 028 millions d'euros et de +22,4 % à structure et taux de change comparables, limitant le repli sur l'année à respectivement -15,8 % et -12,3 %. La **marge d'exploitation** du Groupe progresse à **10,0 %** du chiffre d'affaires **au second semestre 2020** (contre 8,4 % au second semestre 2019), soit 7,5 % sur l'année (contre 8,0 % en 2019).

Résultat opérationnel et EBITDA

(en millions d'euros)	2019	2020	2020/2019	S2-2020/S2-2019
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	(15,8 %)	+ 15,8 %
Charges hors exploitation	(421)	(342)		
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(13)	(58)		
Dépréciations d'actifs et autres	(403)	(1 023)		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432	(43,9 %)	+ 13,9 %
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	(15,8 %)	+ 15,8 %
Amortissements d'exploitation	1 901	1 902		
Charges hors exploitation	(421)	(342)		
EBITDA	4 870	4 415	(9,3 %)	+ 13,3 %
MARGE D'EBITDA	11,4 %	11,6 %	+ 20 PB	+ 200 PB

L'**EBITDA** augmente de +13,3 % au second semestre à 2 780 millions d'euros, limitant le recul à -9,3 % sur l'année. La **marge d'EBITDA** du Groupe **progresse à 13,7 %** au second semestre 2020 (contre 11,7 % au second semestre 2019), **ainsi que sur l'ensemble de l'année** à 11,6 % (contre 11,4 % en 2019).

Les **pertes et profits hors exploitation** s'améliorent à -342 millions d'euros contre -421 millions d'euros en 2019 principalement en raison de l'arrêt de la dotation au titre de la provision sur les litiges amiante chez CertainTeed aux États-Unis (88 millions d'euros en 2019). Le montant de l'année 2020 intègre 42 millions d'euros de charges de restructuration liées aux mesures de coûts de *Transform & Grow*.

Les **plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et les impacts liés aux variations de périmètre** s'inscrivent, en net, à -1 081 millions d'euros contre -416 millions d'euros en 2019. Ce poste comprend principalement la dépréciation des actifs incorporels de la Distribution au Royaume-Uni (pour 571 millions d'euros), les dépréciations d'activités en cours de cession (y compris Lapeyre) ou liées aux nouvelles mesures d'adaptation post-coronavirus.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 1 432 millions d'euros, contre 2 553 millions d'euros en 2019.

Résultat net courant et BNPA courant

(en millions d'euros)	2019	2020	2020/2019	S2-2020/S2-2019
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432		
Résultat financier	(496)	(453)		
Dividendes reçus des participations (Sika)	28	34		
Impôt	(631)	(526)		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 406	456		
RÉSULTAT NET COURANT	1 915	1 470	- 23,2 %	+ 23,4 %
BNPA courant (en euros)	3,53	2,74	- 22,4 %	

Le **résultat financier** hors dividende Sika s'améliore à - 453 millions d'euros (contre - 496 millions d'euros en 2019). Les dividendes reçus des participations (Sika) sont de 34 millions d'euros.

Les **impôts sur les résultats** s'élèvent à - 526 millions d'euros, contre - 631 millions d'euros en 2019. Le taux d'impôt sur le résultat net courant atteint 28 % (contre 25 % en 2019), avec un second semestre 2020 à 23 % (contre 25 % au second semestre 2019) après un premier semestre marqué par des éléments exceptionnels.

Le **résultat net courant** (hors plus et moins-values, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) ressort à 1 470 millions d'euros, en baisse de - 23,2 %. **Sur le second semestre 2020, il atteint un record**

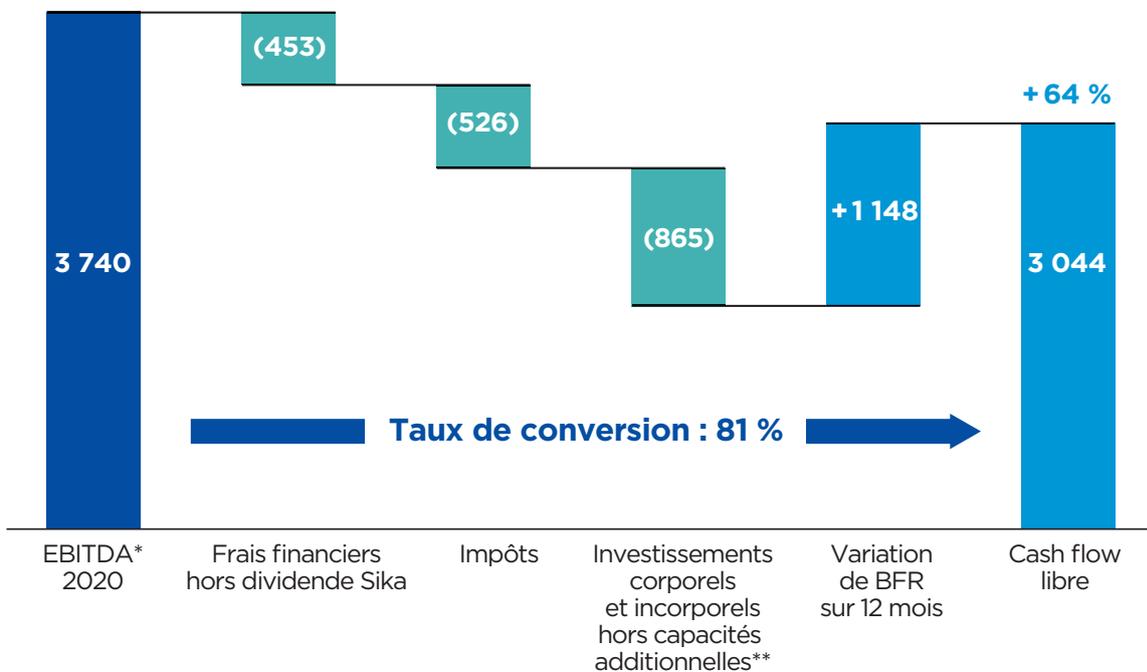
historique à 1 198 millions d'euros, en progression de + 23,4 % par rapport au second semestre 2019.

Le résultat net part du Groupe s'inscrit à 456 millions d'euros, contre 1 406 millions d'euros en 2019.

Les **investissements corporels et incorporels (industriels)** sont en baisse de - 32,0 % à 1 236 millions d'euros, au-delà de l'objectif de baisse de plus de 500 millions d'euros, et reculent en pourcentage des ventes à 3,2 % contre 4,3 % en 2019. Pour autant, le Groupe a été vigilant pour consacrer une part aux investissements de capacités additionnelles afin de préparer la croissance future, avec 371 millions d'euros, principalement dans les domaines suivants : Industrie de la construction et Sciences de la vie, solutions de façade et de gypse en pays émergents (Mexique, Inde et Chine).

Niveau record du cash flow libre : 3,0 Mds€, + 64 %

(M€)



En 2019 : 4 188 M€ Taux de conversion : 44 % 1 857 M€

* EBITDA hors amortissements des droits d'usage : 4 415 M€ - 675 M€ = 3 740 M€ (versus 4 188 M€ en 2019)

** Investissements corporels et incorporels = 1 236 M€, dont 371 M€ pour des capacités additionnelles liées à la croissance interne

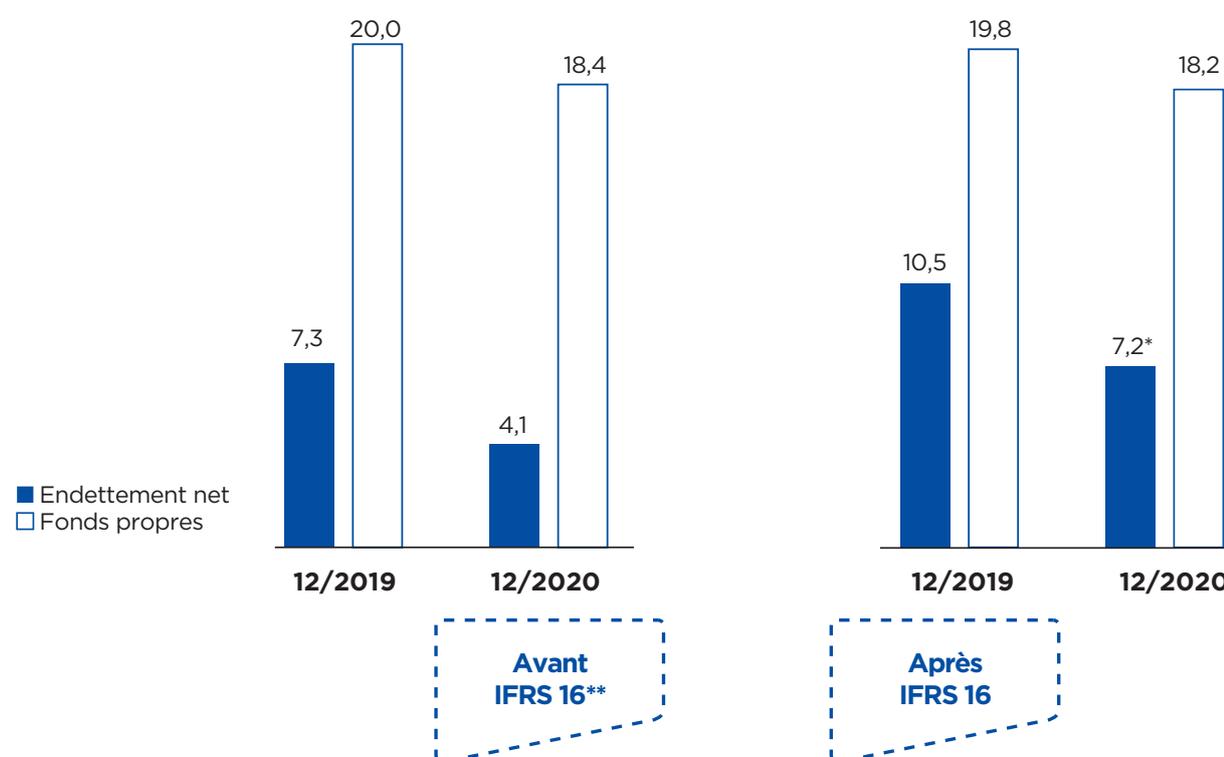
Le **cash flow libre** s'accroît de + 63,9 % à un **niveau record de 3 044 millions d'euros** (8,0 % du chiffre d'affaires contre 4,4 % en 2019), avec un taux de conversion de *cash flow libre* en hausse à 81 % (contre 44 % en 2019), notamment grâce à une nette amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), à la baisse des investissements industriels et au recul des charges hors exploitation. Le BFR d'exploitation s'établit à 18 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2020 à un niveau historiquement bas, contre 27 jours à fin décembre 2019, bénéficiant environ pour moitié d'un gain structurel et pour moitié d'un gain exceptionnel.

Les **investissements en titres** s'élèvent à 1 343 millions d'euros (contre 297 millions d'euros en 2019) avec

principalement l'acquisition de Continental Building Products. Continental Building Products a réalisé sur 12 mois pro forma un chiffre d'affaires de 480 millions de dollars pour un EBITDA de 112 millions de dollars, soit une marge d'EBITDA de 23,3 %. Le montant des synergies a dépassé les attentes initiales et atteint 20 millions de dollars en 2020. La création de valeur prévisionnelle est confirmée en année 3. Au total, le Groupe a réalisé 13 acquisitions en 2020, représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'euros et un EBITDA de 110 millions d'euros.

Les **désinvestissements** s'élèvent à 2 567 millions d'euros contre 1 052 millions d'euros en 2019, avec principalement la cession des titres Sika.

Baisse de l'endettement net



Dettes nettes / Fonds propres	36 %	22 %	53 %	39 %
Dettes nettes / EBITDA	1,8	1,1	2,2	1,6

* 0,15 Md€ d'euros de baisse de l'endettement net à fin décembre 2020 relatif à l'endettement des entités en cours de cession

** avant IFRS 16 : estimations

L'**endettement net** s'inscrit en forte baisse à 7,2 milliards d'euros fin 2020, contre 10,5 milliards d'euros fin 2019, principalement grâce à la génération d'un *cash flow libre* en croissance significative, au classement comptable en passifs destinés à la vente de l'endettement des sociétés en cours de cession pour 0,15 milliard d'euros, ainsi qu'au montant des cessions nettes des acquisitions pour environ 1,2 milliard d'euros. La cession de la participation de 10,75 % du capital de Sika pour un montant de 2,4 milliards

d'euros s'est en effet traduite par un gain net en cash de 1,5 milliard d'euros. Hors IFRS 16, l'endettement net se replie à 4,1 milliards d'euros fin 2020, contre 7,3 milliards d'euros fin 2019. L'endettement net s'élève à 39 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 53 % au 31 décembre 2019. Le ratio « dette nette sur EBITDA » s'établit à 1,6 (1,1 hors IFRS 16) contre 2,2 (1,8 hors IFRS 16) au 31 décembre 2019.



1.4 Politique actionnariale

Au second semestre 2020, le Groupe a **réduit le nombre de titres en circulation à 530 millions** à fin décembre 2020 contre 542 millions à fin décembre 2019.

Lors de sa réunion de ce jour, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de confirmer sa proposition pour l'Assemblée Générale du 3 juin 2021 de distribuer en espèces un **dividende de 1,33 euro par action**. Ce dividende représente **48 % du résultat net courant**, soit un rendement de 3,5 % sur la base du cours de clôture au

31 décembre 2020 (37,50 euros). La date de détachement (*ex date*) est fixée au 7 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 9 juin 2021.

Le Conseil a confirmé par ailleurs le maintien de sa politique de dividende qui privilégie un paiement en espèces et vise un taux de distribution normalisé de 35 % à 40 % du résultat net courant, taux dépassé pour le dividende au titre de 2020 dans le contexte de la pandémie.

1.5 Achèvement de *Transform & Grow*

L'initiative *Transform & Grow* a permis une transformation en profondeur du Groupe grâce à une organisation légère, agile et orientée vers le client, ainsi qu'à une accélération de la rotation du portefeuille pour une croissance rentable et durable.

Des économies de coûts structurelles

La nouvelle structure organisationnelle par pays et par marché a permis de générer 250 millions d'euros à fin 2020 avec une année d'avance sur l'objectif, dont 120 millions d'euros en 2019 et 130 millions d'euros en 2020. L'effet positif sur la marge d'exploitation est d'environ **60 points de base**.

Cette amélioration structurelle de la base de coûts du Groupe est localisée pour environ 70 % en Europe, 15 % dans les Solutions de Haute Performance, 10 % dans les Amériques et 5 % en Asie-Pacifique. Elle correspond à une simplification des organisations (-55 % des économies), à un allègement des structures centrales et fonctions supports (-25 % des économies), ainsi qu'à des synergies et optimisations au sein des pays et des marchés (-20 % des économies).

Une rotation de portefeuille accélérée qui se poursuit

Avec 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé à fin 2020, le Groupe a d'ores et déjà dépassé l'objectif initial : l'effet positif sur la marge d'exploitation en année pleine atteint **plus de 40 points de base**.

L'optimisation du portefeuille se poursuit et atteint désormais au total plus de **4,6 milliards d'euros** (pour un montant total de désinvestissements de plus de 1 milliard d'euros), dont environ 1,2 milliard d'euros supplémentaire de chiffre d'affaires en cours de cession, avec Lapeyre (641 millions d'euros) et la Distribution Pays-Bas (522 millions d'euros).

Ces optimisations locales devraient se poursuivre, en fonction des forces et des faiblesses identifiées par le management de chaque pays ou marché.

Des perspectives de croissance accrues

L'organisation au plus proche des clients par pays ou par marché améliore le profil de croissance du Groupe, en présentant une offre complète de solutions intégrées à chaque segment du monde de la construction (maison individuelle, immeuble collectif, hôpital, école) et de l'industrie.

1.6 Perspectives 2021

Dans un environnement macroéconomique et sanitaire encore marqué par des incertitudes, la dynamique de nos principaux marchés est bonne – tout particulièrement la rénovation en Europe et la construction dans les Amériques – au second semestre 2020 et début 2021. Dans cet environnement de marché, hors nouvel impact de la pandémie de coronavirus, Saint-Gobain anticipe les tendances suivantes pour les segments :

- **Solutions de Haute Performance** : poursuite d'une amélioration séquentielle de la plupart des marchés industriels. Les métiers liés à l'investissement de nos clients se redresseront progressivement au cours de l'année sans toutefois atteindre le bon niveau de 2018 ;
- **Europe du Nord** : poursuite de la surperformance sur les marchés de la construction et soutien des plans de relance ; les pays nordiques et l'Allemagne devraient bénéficier de la bonne dynamique du marché de la rénovation, sauf impact des nouvelles mesures strictes de confinement ; le Royaume-Uni devrait rebondir dans un environnement qui reste toutefois incertain ;
- **Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique** : poursuite de la surperformance sur les marchés de la construction grâce à la robustesse des marchés de la rénovation résidentielle et au soutien des plans de relance nationaux et européens qui devraient bénéficier tout particulièrement aux solutions de rénovation énergétique du Groupe, notamment en France, même si certains marchés, comme la construction neuve, restent en retrait ;
- **Amériques** : croissance des marchés, notamment de la construction neuve résidentielle, à la fois en Amérique du Nord, comme anticipé, et en Amérique latine ;
- **Asie-Pacifique** : croissance des marchés, avec une poursuite de la bonne dynamique en Chine et un rebond vif attendu en Inde.

Priorités d'actions 2021

1. Amélioration du profil de croissance rentable du Groupe grâce à :

- **poursuite de l'optimisation du portefeuille** (cessions et acquisitions) et croissance de la plaque de plâtre en Amérique du Nord en s'appuyant sur Continental Building Products ;
- **surperformance par rapport aux marchés** grâce à une **offre de solutions intégrées** destinées aux clients de chaque pays et de chaque marché final pour répondre à l'ensemble des besoins du monde de la construction et de l'industrie ;
- **stratégie de différenciation et d'innovation** pour développer des solutions durables et performantes.

2. Hausse de plus de 100 points de base de la marge d'exploitation par rapport aux 7,7 % de 2018 et maintien d'une forte discipline sur la génération de cash flow libre :

- **attention permanente au différentiel prix-coûts** avec une grande discipline de prix, dans un environnement de coûts de matières premières et d'énergie inflationnistes ;
- **baisse des coûts dans le cadre de mesures additionnelles d'adaptation post-coronavirus** qui devraient générer 150 millions d'euros en 2021, après 50 millions d'euros au second semestre 2020 ;
- poursuite du **programme d'excellence opérationnelle** visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie ;
- **conservation des éléments structurels d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** ;
- **investissements corporels et incorporels** (industriels) autour de **1,5 milliard d'euros**, avec une allocation des investissements de capacités additionnelles aux marchés à forte croissance, et poursuite de la transformation digitale ;
- poursuite de la baisse des **coûts hors exploitation**.

En 2021, le Groupe vise une forte progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables, avec une progression de la marge d'exploitation de plus de 100 points de base par rapport aux 7,7 % de 2018 (dans l'hypothèse d'un retour aux volumes de 2018), confirmant le succès de *Transform & Grow*.

Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du Document d'enregistrement universel de Saint-Gobain disponible sur son site Internet (www.saint-gobain.com). En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

2. Résultats extra-financiers

2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe

Le Groupe a priorisé ses enjeux et ses actions RSE. Ces enjeux prioritaires sont associés à des risques et à des opportunités, qui ont été identifiés en application de dispositions légales (voir Section 1.5 du Chapitre 2). Ils tiennent également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans l'analyse de matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

Une feuille de route RSE a été publiée en 2019. Elle représente un outil de pilotage de la stratégie RSE du Groupe. Cette feuille de route repose sur six enjeux

prioritaires pour le Groupe : l'éthique des affaires, le changement climatique, l'inclusion et la diversité, l'économie circulaire, la santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la création de valeur locale inclusive.

Cette feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement, les hommes et la société du fait de ses activités et les attentes des parties prenantes.

OBJECTIFS/INDICATEURS	2019	2020
Éthique des affaires		
<i>Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme</i>		
Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes de formation Adhere, Comply et Act dans leur première année d'intégration	Adhere : 93 % Comply : 92 % Act : 89 %	Adhere : 97 % Comply : 96 % Act : 94 %
Changement climatique		
<i>Contribuer à l'émergence d'une économie bas-carbone capable de préserver le bien commun</i>		
Réduire nos émissions de CO ₂ de 20 % en 2025 (base 2010)	14,5 %	12,2 %
Économie circulaire		
<i>Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire</i>		
Réduire les prélèvements de matières premières naturelles vierges (sable, gypse)	8 461 903 tonnes	10 100 574 tonnes
Réduire de 50 % des déchets non valorisés en 2025 (base 2010)	11,5 %	26,3 %
Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur		
<i>Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité</i>		
Atteindre un TF2 de 2,2 en 2020 (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants sur site)	2,2	1,8
Inclusion et diversité		
<i>Avoir une diversité large au sein des équipes pour construire une culture d'entreprise ouverte et engageante</i>		
Conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 %	91,4 %	90,7 %
Avoir 25 % de femmes cadres en 2020	24,2 %	25,3 %
Avoir 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025	17,1 %	19,0 %
Création de valeur locale et inclusive		
<i>Être une entreprise citoyenne dans chaque pays</i>		
Part de nos collaborateurs répondant à notre enquête de satisfaction	74 %	78 %
Part de nos actions détenues par nos salariés par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'épargne Groupe.	8,7 %	9,1 %
Part de nos collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	79,1 %	73,2 %

2.2 L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies

Pour intégrer les objectifs de développement durable (ODD) dans sa démarche RSE, Saint-Gobain s'est appuyé sur l'analyse de matérialité (voir Section 1.1.1 du Chapitre 3), son dialogue avec les parties prenantes et sa connaissance de sa chaîne de valeur. De façon générale, Saint-Gobain suit activement les débats sur les *reportings* liés aux ODD et en particulier le Groupe de travail organisé autour du Global Compact. Les 17 ODD ont été classés à différents niveaux, les ODD en lien avec la stratégie, les ODD avec un lien modéré (levier d'action limité ou lié à une activité spécifique) et les ODD non prioritaires, pour lesquels le Groupe a peu voire aucun impact.

- ODD** ODD en lien avec la stratégie
- ODD** ODD avec un lien modéré avec la stratégie
- ODD** ODD non prioritaires



		9	INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	ODD 9	Mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire			
Créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents	ODD 1	1	PAS DE PAUVRETÉ	ODD 10	10	INÉGALITÉS RÉDUITES	ODD 10	Être inclusif en favorisant l'égalité des chances
Mettre en oeuvre des actions localement selon les contextes	ODD 2	2	FAIM «ZERO»	ODD 11	11	VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	ODD 11	Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante
Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	ODD 3	3	BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	ODD 12	12	CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	ODD 12	Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire
Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	ODD 4	4	ÉDUCATION DE QUALITÉ	ODD 13	13	MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	ODD 13	Contribuer à l'émergence d'une économie bas carbone capable de préserver le bien commun
Être inclusif en favorisant l'égalité des chances	ODD 5	5	ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	ODD 14	14	VIE AQUATIQUE	ODD 14	Mettre en oeuvre des actions localement selon les contextes
Assurer une gestion durable des ressources en eau	ODD 6	6	EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	ODD 15	15	VIE TERRESTRE	ODD 15	Gérer et réduire notre impact sur la biodiversité
Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux	ODD 7	7	ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE	ODD 16	16	PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	ODD 16	Partager nos valeurs avec nos parties prenantes
Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour nos collaborateurs	ODD 8	8	TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	ODD 17	17	PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	ODD 17	Être une entreprise citoyenne dans chaque pays



Le Groupe est particulièrement engagé sur 12 objectifs de développement durable, intégrés à la stratégie :



ODD 1

Pas de pauvreté :

créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents.

- pour les collaborateurs : le Groupe assure un emploi de qualité à ses collaborateurs (voir Section 3 du Chapitre 3) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain contribue au développement économique et à l'emploi local (voir Section 4.3.3 du Chapitre 3).



ODD 3

Bonne santé et bien-être :

permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

- pour les collaborateurs : la santé et la sécurité sont des sujets centraux de la charte EHS de Saint-Gobain et sont des valeurs portées par le Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes (voir Section 3.2 du Chapitre 3) ;
- pour les clients : concevoir des produits confortables et durables est une priorité du Groupe (voir Section 2.1 du Chapitre 3) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain propose des solutions durables et confortables pour favoriser un développement économique local et inclusif (voir Section 4.3 du Chapitre 3) ;
- pour les fournisseurs : le Groupe incite ses fournisseurs à améliorer la santé et la sécurité de ses collaborateurs au travail, à travers la politique des Achats Responsables (voir Section 1.5 du Chapitre 3).



ODD 4

Éducation de qualité :

promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

- pour les collaborateurs : l'ambition de Saint-Gobain est d'être un employeur de référence, connu et reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose (voir Section 3.1 du Chapitre 3) ;
- pour les clients : le Groupe accompagne les professionnels grâce à la formation, avec par exemple des formations pour les artisans (voir section 3.2.1.4 du Chapitre 2) ;
- pour les communautés locales : le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux dans de nombreux pays où il est présent afin de stimuler l'emploi local et d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel (voir Section 4.3 du Chapitre 3). Saint-Gobain contribue également aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie (voir Section 4.3.2 du Chapitre 3) ;

- pour la société civile : l'accompagnement des jeunes est une priorité dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Par exemple en France, la part des contrats jeunes est de 3,9 %, le Groupe propose en effet de nombreux stages, alternances, apprentissages et VIE (voir Section 3.3.4 du Chapitre 3).



ODD 5

Égalité entre les sexes :

être inclusif en favorisant l'égalité des chances.

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (voir Section 3.3.4 du Chapitre 3) ;
- pour les communautés locales : la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles (voir Section 4.3.3 du Chapitre 3).



ODD 7

Énergie propre et d'un coût abordable :

utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux.

- pour la société civile : Saint-Gobain fait partie de l'ETC (Energy Transition Commission) dont l'objectif est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas-carbone (voir Section 4.1.6.2 du Chapitre 3).



ODD 8

Travail décent et croissance économique :

créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour nos collaborateurs.

- pour les collaborateurs : en 2018, Saint-Gobain a lancé une version 4.0 de son programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*), un outil de management destiné à renforcer la satisfaction de ses collaborateurs (voir Section 3.1.1 du Chapitre 3) ;
- pour les fournisseurs : les fournisseurs du Groupe s'engagent à assurer des conditions de travail décentes (voir Section 1.5 du Chapitre 3) ;
- pour la société civile : dans le cadre du Global Deal, Saint-Gobain s'engage à assurer un travail décent pour tous (voir Section 1.6.2 du Chapitre 3).



ODD 9

Industrie, innovation et infrastructure :

mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire.

- pour les collaborateurs : pour développer des solutions qui anticipent les tendances du marché, le Groupe a mis en place une démarche d'éco-innovation et mesure la performance durable de ses produits et solutions (voir Section 2.1.2 du Chapitre 3) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain est depuis 2017 membre du *board* du WBCSD en charge « du climat, l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité » (voir Section 1.6.1 du Chapitre 3).



ODD 10

Inégalités réduites :

être inclusif en favorisant l'égalité des chances.

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (voir Section 3.3.4 du Chapitre 3) ;
- pour les communautés locales : partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales (voir Section 3.3.4 du Chapitre 3).



ODD 11

Villes et communautés durables :

proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante.

- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions de plus en plus durables (voir Section 3.1 du Chapitre 2) ;
- pour la société civile : à l'échelle locale, les filiales du Groupe s'investissent dans le cadre de partenariats, par exemple avec les *Green Building Councils* (GBC) (voir Section 4.1.6.2 du Chapitre 2).



ODD 12

Consommation et production responsable :

changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire.

- pour les collaborateurs : l'éco-innovation est aujourd'hui intégrée aux formations pour les nouveaux cadres de la recherche ainsi que pour les chefs de projet R&D (voir Section 2.1.2 du Chapitre 3) ;
- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions durables et confortables (voir Section 2.1 du Chapitre 3).



ODD 13

Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques :

contribuer à l'émergence d'une économie bas-carbone capable de préserver le bien commun.

- pour les clients : Saint-Gobain s'engage, en collaboration avec de nombreux acteurs privés et publics, afin d'accroître sa contribution positive et de créer des dynamiques vertueuses (voir Section 4.1.2 du Chapitre 2) ;
- pour la société civile : le Groupe a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie bas-carbone dans les pays où il est présent (voir Section 4.1 du Chapitre 3) ;
- pour les investisseurs : Saint-Gobain soutient les recommandations de la *Task Force on Financial Disclosure* (TCFD) (voir Section 4.1.2.1 du Chapitre 3) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public sur le changement climatique (voir Section 1.6.1 du Chapitre 3) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain continue sa démarche d'évaluation du scope 3 et incite les fournisseurs à réduire leur empreinte carbone par la politique Achats responsables (voir Section 1.5 du Chapitre 3).



ODD 16

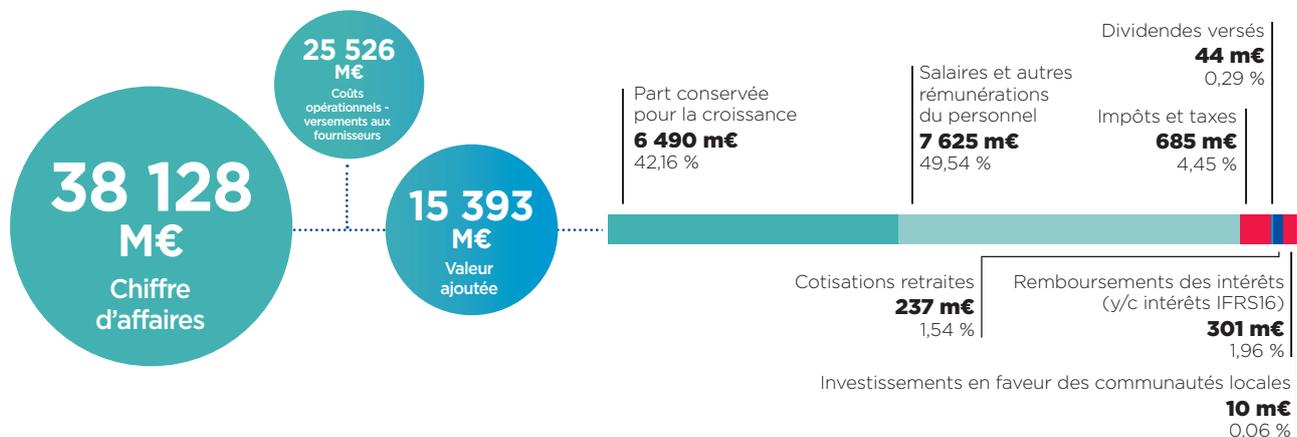
Paix, justice et institutions efficaces :

partager nos valeurs avec nos parties prenantes.

- pour les collaborateurs : la démarche responsable du Groupe est fondée sur son Code éthique : les principes de comportement et d'action (voir Section 1.2.1 du Chapitre 3) ;
- pour les fournisseurs : la démarche Achats Responsables intègre l'adhésion des fournisseurs à la charte Fournisseurs fondée sur les principes de comportement et d'action (voir Section 1.2.1 du Chapitre 3) ;
- pour la société civile : le respect de la légalité, des principes du Code éthique et le respect des droits humains sont des valeurs fondamentales du Groupe (voir Section 1.2.1 du Chapitre 3).



2.3 La création de valeur en fonction des parties prenantes



2.4 Les indicateurs extra-financiers

2.4.1 Environnement

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	2020	2019	2018	GRI	ODD
Total des dépenses environnementales, dont :	156,4 M€	155,4 M€	159,4 M€		
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	26,6 M€	27,9 M€	28,2 M€	103-2	13
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001, EMAS ou ISO 5001)	2,5 M€	2,7 M€	3,0 M€	307-1	13
c) Taxes environnementales	6,9 M€	7,1 M€	6,8 M€	307-1	13
d) Assurances et garanties	11,7 M€	12,2 M€	16,6 M€	103-2	13
e) Amendes environnementales	0,0 M€	0,1 M€	0,4 M€	307-1	13
f) Coûts des incidents environnementaux	0,5 M€	0,7 M€	0,8 M€	307-1	13
g) Coûts des mesures techniques	9,2 M€	9,9 M€	9,7 M€	103-2	13
h) Budgets alloués pour les projets R&D en lien avec l'environnement	86,4 M€	80,9 M€	78,3 M€	103-2	9
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	12,6 M€	13,9 M€	15,6 M€	307-1	9
Investissements ou parties d'investissements au management de l'environnement	91,2 M€	86,0 M€	84,1 M€		13
Provisions pour risques environnementaux	156,1 M€	153,8 M€	151,4 M€		13
Nombre de sites certifiés « Environnement » (ISO 14001 et/ou EMAS) ⁽¹⁾	610	610	599		
Part des sites certifiés du périmètre concerné	77 %	76 %	77 %		13 ; 15
Nombre de sites certifiés « Énergie » (ISO 50001) ⁽¹⁾	158	160	158		
Part des sites certifiés du périmètre concerné	20 %	20 %	19 %		7 ; 13
Nombre des sites certifiés « Qualité » ⁽¹⁾	636	656	635		
Dont ISO 9001	579	597	583		
Part des sites certifiés (sur le périmètre total)	60 %	60 %	62 %		9 ; 13
Variation de la production en unités vendables	+ 5 %	- 3 %	+ 14 %		13

(1) Les valeurs sont ajustées au périmètre 2019 et/ou au périmètre concerné par l'environnement 2020-2022.

En 2020, la feuille de route CO₂ a été publiée intégrant de nouveaux objectifs à horizon 2030. Ces nouveaux objectifs de réduction des émissions des scopes 1 et 2 et du scope 3 en valeur absolue ont été validés par *Science Based Target initiative* (SBTi).

Concernant le suivi de l'objectif de réduction des émissions de CO₂ (scope 1 et 2) à iso production à l'horizon 2025, la dégradation des résultats en 2020 est due à la nécessité de maintenir les fours verriers en chauffe malgré une activité réduite liée à la crise de la Covid-19. En dépit de ce résultat, Saint-Gobain reste sur la

trajectoire pour atteindre l'objectif à fin de 2025 de réduction de 20 % des émissions à iso production.

ÉMISSIONS GES	2020	2019	2018	GRI	ODD
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de CO₂ (scope 1+2) entre 2010 et 2025	- 12,2 %	- 14,5 %	- 11,7 %	305-4	7 ; 13
Suivi de l'objectif de réduction de 33 % des émissions de CO₂ (scope 1+2) en valeur absolue entre 2017 et 2030 (validation SBTi)	- 22,2 %	- 19,4 %	- 12,7 %		7 ; 13
Émissions totales de CO ₂ (scope 1+2)	10,4 Mt	10,8 Mt	11,7 Mt	305-1	7 ; 13
Variation des Émissions totales de CO ₂ (scope 1+2)	- 0,4 Mt - 3,7 %	- 0,9 Mt - 7,7 %	- 1,3 Mt - 10 %	305-5	7 ; 13
Émissions directes de CO ₂ (scope 1)	7,9 Mt	8 Mt	8,6 Mt	305-1	7 ; 13
Variation des émissions directes de CO ₂	- 0,2 Mt - 2 %	- 0,6 Mt - 7 %	- 1,0 Mt - 10,4 %	305-5	7 ; 13
Autres émissions directes (ensemble du Groupe ou périmètre concerné) pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t équ. CO ₂)***	Non concerné	Non concerné	Non concerné	305-1	7 ; 13
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude) (scope 2)	2,5 Mt équ. CO ₂	2,7 Mt équ. CO ₂	3,1 Mt équ. CO ₂	305-2	7 ; 13
Variation des émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	- 0,1 Mt équ. CO ₂ - 4 %	- 0,4 Mt équ. CO ₂ - 12,9 %	- 0,3 Mt équ. CO ₂ - 8,8 %	305-5	7 ; 13
Évolution de l'impact CO ₂ (scope 1+2) par rapport au CA du Groupe (valeur 2010 : 0,47)	0,27 kg CO ₂ /€	0,25 kg CO ₂ /€	0,28 kg CO ₂ /€	305-4	7 ; 13
Autres émissions indirectes de GES (scope 3) mise à jour afin d'aligner nos méthodes de calcul du scope 3 sur celle de notre engagement <i>Science-Based Targets</i>	17,4 Mt				7 ; 13

AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR	2020	2019	2018	GRI	ODD
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de SO₂ entre 2010 et 2025	- 51,8 %	- 57,5 %	- 46,0 %		7 ; 13
Émissions de SO ₂	10 276 t	11 366 t	18 213 t	305-7	7 ; 13
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de NO_x entre 2010 et 2025	- 15,7 %	- 23,0 %	- 20,6 %		7 ; 13
Émissions de NO _x	16 988 t	18 116 t	19 308 t	305-7	7 ; 13
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de poussières entre 2010 et 2025	- 53,0 %	- 54,7 %	- 49,0 %		7 ; 13
Émissions de poussières	4 817 t	5 512 t	7 482 t	305-7	7 ; 13

Compte tenu de l'impact de l'énergie sur les émissions carbone de scope 1 et 2, Saint-Gobain privilégie dans ses choix le passage vers une énergie décarbonée. Dans certains cas, ces changements d'énergie ont pour conséquence une augmentation de la consommation d'énergie à iso production. En complément de ces

décisions, la dégradation des résultats en 2020 est aussi due à la nécessité de maintenir les fours verriers en chauffe malgré une activité réduite liée à la crise de la Covid-19. Le détail des actions du Groupe en matière d'efficacité énergétique est disponible à la Section 2.3.1 du Chapitre 3 et à la Section 4.1. du Chapitre 3.

ÉNERGIE	2020	2019	2018	GRI	ODD
Suivi de l'objectif de réduction de 15 % de la consommation d'énergie entre 2010 et 2025	+ 1,3 %	- 2,1 %	- 2,9 %	302-3	7
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe	41 020 GWh	41 974 GWh	44 111 GWh	302-1	7
Évolution de l'impact de l'énergie consommée par rapport au CA du Groupe (valeur 2010 : 1,58 kWh/€)	1,08 kWh/€	0,99 kWh/€	1,06 kWh/€		7
Variation de la consommation totale d'énergie	- 954 GWh - 2,3 %	- 2 137 GWh - 4,8 %	- 1 678 GWh - 3,7 %	302-4	7
Consommation totale d'énergie indirecte	8 000 GWh	8 480 GWh	9 610 GWh	302-1	7
Variation de la consommation totale d'énergie indirecte	- 480 GWh - 5,7 %	- 1 130 GWh - 11,8 %	124 GWh +1,3 %	302-4	7
Consommation d'électricité	7 891 GWh	8 375 GWh	9 504 GWh	302-1	7
Consommation d'électricité renouvelable <u>produite sur site</u>	14 GWh	10 GWh	5 GWh		7
Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité	18,9 %	18,2 %	11,9 %		7
Consommation d'énergie renouvelable (achats d'électricité, électricité produite sur site et biomasse)	2 412 GWh	2 454 GWh	2 343 GWh		7
Consommation d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.)	95 GWh	95 GWh	102 GWh	302-1	7
Consommation totale d'énergie directe	33 020 GWh	33 494 GWh	34 501 GWh	302-1	7
Variation de la consommation totale d'énergie directe	- 474 GWh - 1,4 %	- 1 007 GWh - 2,9 %	- 1 802 GWh - 5,0 %	302-4	7
Consommation de charbon et de coke	3 422 GWh	3 714 GWh	3 654 GWh	302-1	7
Consommation de gaz naturel	27 039 GWh	26 243 GWh	26 229 GWh	302-1	7
Consommation de dérivés du pétrole	1 656 GWh	2 622 GWh	3 411 GWh		7
Consommation d'énergies renouvelables/consommation totale d'énergie	5,9 %	5,8 %	5,3 %		7
Vente hors Groupe d'électricité renouvelable produite sur site	4 GWh	2 GWh	5 GWh		7
Ventes hors Groupe d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.) produites sur site	1,2 GWh	0,7 GWh	0,7 GWh		7

En 2020, la base de données Aqueduct qu'utilise Saint-Gobain pour les sujets de stress hydriques a été mise à jour par WRI. Il en résulte en 2020 une nouvelle appréciation de l'impact du Groupe : l'évolution entre 2019 et 2020 de nos indicateurs sur les zones à stress hydrique est liée à cette mise à jour et non à sa performance opérationnelle.

Aujourd'hui, 200 sites du Groupe (contre 60 en 2019) représentant environ 16 % (10 % en 2019) des prélèvements d'eau et 13 % des rejets du Groupe apparaissent comme étant implantés dans des zones à risque élevé ou très élevé. Parmi ces sites, 34 sites (2 en 2019) consommant plus de 5 000 m³ par an sont en zone de risque très élevé.

La dégradation en 2020 de l'indicateur de réduction des rejets aqueux à iso production à l'horizon 2025 est due au processus de refroidissement des fours verriers qu'il a fallu maintenir en veille technique liée à la crise de la Covid-19.

EAU	2020	2019	2018	GRI	ODD
Suivi de l'objectif de réduction de 80 % des rejets aqueux entre 2010 et 2025	- 31,5 %	- 34,5 %	- 35,0 %		6
Prélèvements totaux d'eau	45,4 M de m ³	48,9 M de m ³	52,8 M de m ³	303-1	6
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé (sites prélevant plus de 5000 m ³ /an) sur la base des données Aqueduct 2020 Les données précédentes sur la base de données Aqueduct 2016	2,5 M de m ³	57 763 m ³	59 806 m ³	303-2	6
Prélèvements d'eau de ville	15,4 M de m ³	16,1 M de m ³	16,2 M de m ³	303-1	6
Prélèvements d'eau de surface	11,3 M de m ³	12,2 M de m ³	15,1 M de m ³	303-1	6
Prélèvements d'eau de nappe phréatique	16,2 M de m ³	17,8 M de m ³	19,0 M de m ³	303-1	6
Rejets totaux	23 M de m ³	24,3* M de m ³	27,6 M de m ³	306-1	6
Rejets d'eau dans le milieu naturel	14,4 M de m ³	16,2 M de m ³	18,9 M de m ³	306-1	6
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville	7,1 M de m ³	8,5 M de m ³	8,2 M de m ³	306-1	6
Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	258,6 M de m ³	275,5 M de m ³	322,2 M de m ³		6
Pourcentage d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	85 %	85 %	85 %		6

* Données mises à jour.

MATIÈRES PREMIÈRES ET RÉSIDUS DE PRODUCTION	2020	2019	2018	GRI	ODD
Suivi de l'objectif de réduction de 50 % des déchets non valorisés entre 2010 et 2025	- 26,3 %	- 11,5 %	- 15,9 %		6 ; 12 ; 15
Quantité de déchets générés	1,309 Mt	1,585 Mt	1,614 Mt	306-2	6 ; 12 ; 15
Quantité de déchets dangereux générés	0,081 Mt	0,102 Mt	0,123 Mt	306-2	6 ; 12 ; 15
Quantité de déchets non valorisés	0,445 Mt	0,515 Mt	0,517 Mt	306-2	6 ; 12 ; 15
Quantité de déchets dangereux non valorisés	0,036 Mt	0,045 Mt	0,038 Mt	306-2	6 ; 12 ; 15
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés	0,854 Mt	1,083 Mt	1,091 Mt		6 ; 12 ; 15
Matières recyclées intégrées au produit (calcin, gypse, ferrailles)	8,437 Mt	8,382 Mt	8,961 Mt		6 ; 12 ; 15
Prélèvements de matières premières naturelles évitées (sable et Gypse)	10,100 Mt	8,462 Mt	9,025 Mt		6 ; 12 ; 15

2.4.2 Social

SANTÉ - SÉCURITÉ	2020	2019	2018	GRI	ODD
Taux de fréquence des accidents détectés (TF2) dans le Groupe (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents)	1,8	2,2	2,4	403-2	3 ; 8
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents)	1,2	1,2	1,3	403-2	3 ; 8
Taux de gravité (collaborateurs)	0,08	0,09	0,09	403-2	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain	1	2	1	403-2	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des sous-traitants	1	3	5		3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des intérimaires	1	0	0		3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des tiers	0	0	0		3 ; 8
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel (OHSAS 18001 - ILO OSH 2001 - ISO 45000) Soit un pourcentage de collaborateurs couverts de	359 28 %	368	364		3 ; 8
Part des sites proposant un suivi médical à périmètre comparable	81 %	81 %	80 %		3 ; 8
Nombre de maladies professionnelles en France	61	71	71		3 ; 8
Taux d'absentéisme	3,7 %	3,5 %	3,6 %		3 ; 8
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques pour aider les salariés en cas de maladie grave	OUI	OUI	OUI		3 ; 8
Extension du programme aux familles	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave		3 ; 8
Extension du programme aux communautés	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations		3 ; 8
Part des accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité <i>Changement de méthodologie en 2020</i>	8,8 %	5,2 %	7,5 %	403-4	3 ; 8

EMPLOI	2020	2019	2018	GRI	ODD
Effectifs					
Effectif total	167 552 personnes	170 639 personnes	181 001 personnes		8
Taux d'ouvriers	40,4 %	40,6 %	40,5 %		8
Taux de CDD ⁽¹⁾	6,3 %	6,1 %	6,9 %	102-8	8
Taux de CDD convertis en CDI	37,1 %	35,4 %	53,1 %		8
Taux de rotation	10,5 %	11,7 %	11,0 %		8
Taux de rotation industrie	9,5 %				8
Taux de rotation distribution	12,4 %				8
Taux de démission	4,3 %	6,1 %	6,2 %		8
Taux de licenciement	4,0 %	4,5 %	3,7 %		8
Taux de rotation des cadres	8,9 %	10,7 %	8,9 %		8
Recrutements					
Taux de recrutement	13,5 %	16,3 %	19,0 %	401-1	8
Nombre de salariés recrutés	22 021 personnes	26 665 personnes	34 299 personnes	401-1	8
Taux de recrutement de jeunes de moins de 30 ans	49,5 %	48,6 %	45,8 %	401-1	8 ; 10
Taux de recrutement de salariés âgés de 50 ans ou plus	8,5 %	8,3 %	8,0 %	401-1	8 ; 10
Taux de recrutement par genre H/F	72,9 % / 27,1 %	74,2 % / 25,8 %	73,6 % / 26,4 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Taux de recrutement cadres par genre H/F	69,1 % / 30,9 %	72,2 % / 27,8 %	68,3 % / 31,7 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Organisation du travail					
Taux d'heures supplémentaires	3,1 %	4,0 %	4,4 %	102-8	8
Taux d'intérim	4,7 %	4,6 %	5,9 %	102-8	8
Taux des emplois à temps partiel	4,3 %	4,2 %	4,2 %	102-8	8

(1) Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 87,8 % du périmètre Groupe.

DIVERSITÉ	2020	2019	2018	GRI	ODD
Diversité H/F					
Répartition des effectifs par genre H/F	77,4 % / 22,6 %	77,6 % / 22,4 %	77,4 % / 22,6 %	102-8	5 ; 10
Part des femmes dans les CDD	29,2 %	27,5 %	29,1 %		5 ; 10
Part des femmes cadres dans l'effectif total cadres Objectif : 25 % en 2020	25,3 %	24,2 %	23,8 %	405-1	5 ; 10
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	33,7 %	26,0 %	27,7 %	405-1	5 ; 10
Part de femmes sur le total decadres dirigeants (senior management) Objectif : 25 % en 2025	19,0 %	17,1 %	15,2 %	405-1	5 ; 10
Part de femmes dans le Comité exécutif	25,0 %	23,5 %	21,4 %		5 ; 10
Taux de rotation par genre H/F	10,3 % / 11,1 %	11,5 % / 12,5 %	10,7 % / 11,9 %		5 ; 10
Diversité âge					
Part des salariés de moins de 30 ans	17,2 %	18,0 %	18,0 %	405-1	8 ; 10
Part des salariés de 30 à 50 ans	56,8 %	57,0 %	54,0 %	405-1	8 ; 10
Part des salariés de plus de 50 ans	26,0 %	25,0 %	28,0 %	405-1	8 ; 10
Diversité handicap					
Part des salariés handicapés dans le Groupe	1,6 %	1,5 %	1,5 %	405-1	8 ; 10

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	2020	2019	2018	GRI	ODD
Formation ⁽¹⁾					
Part de la masse salariale des investissements en formation	0,33 %	0,93 %	1,1 %		4
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année	73,2 %	79,1 %	87,7 %	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	12,1 heures	31,6 heures	23,3 heures	404-1	4
Part des stages de formation technique et l'EHS	56,1 %	54,4 %	41,4 %		4

(1) Selon note méthodologique en section 2.1 du Chapitre 9.

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	2020	2019	2018	GRI	ODD
Entretiens annuels					
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	61,3 %	59,8 %	61,4 %	404-3	8
Part des salariés non cadres bénéficiant d'un entretien annuel	55,0 %	53,7 %	56,3 %	404-3	8
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	91,3 %	88,8 %	87,2 %	404-3	8
Relations sociales					
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	67,7 %	54,4 %	53,7 %		8 ; 16
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective	65,0 %	64,9 %	66,0 %	102-41	8 ; 16
Nombre d'accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel <i>Changement de méthodologie en 2020</i>	2 638	1 437	1 506		8 ; 16
Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	402-1	8 ; 16
Plan d'épargne Groupe					
Part de nos actions détenues par nos salariés par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'épargne Groupe	9,1 %	8,7 %	8,0 %	401-2	8
Nombre de pays bénéficiant du Plan d'épargne Groupe	46	47	47	401-2	8
Taux de couverture des pays concernés (en pourcentage de l'effectif total)	88,1 %	88 %	88,6 %		8

2.4.3 Éthique

VALEURS DU GROUPE	2020	2019	2018	GRI	ODD
Le code éthique : principes de comportement et d'action					
Formation des cadres dans l'année de leur intégration	97 %	93 %	96 %	412-2	4
Droits humains					
Part des pays identifiés à risques droits humains ayant un formateur local aux principes de comportement et d'action	100 %	100 %	100 %		8 ; 16
Nombre d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0	0	0	409-1	8
Nombre d'incidents relatifs à la liberté syndicale	1	2	1	407-1	8 ; 16
Autres incidents liés aux droits humains, y compris travail des enfants	0	0	0		8 ; 16
Alertes reçues au moyen des dispositifs d'alertes professionnelles	477	537	406	103-2	8 ; 16
Lutte contre la corruption					
Formation ACT : formation des cadres dans l'année de leur intégration	94 %	89 %	95 %		4 ; 16
Formation ACT : formation de l'ensemble des cadres	94 %	95 %			4 ; 16
Nombre de cas de corruption signalé	0	0	0	205-3	4 ; 16
Respect de la légalité					
Formation <i>Comply</i> aux règles de la concurrence : formation des cadres dans l'année de leur intégration	96 %	92 %	94 %		4 ; 16
Formation <i>Comply</i> aux règles de la concurrence : formation de l'ensemble des cadres	96 %	91 %			4 ; 16
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	0	206-1	4 ; 16
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations	0	0	0	206-1	4 ; 16

NON-DISCRIMINATION	2020	2019	2018	GRI	ODD
Égalité de traitement					
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes	0,94				5 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes cadres	0,97	0,95	0,91	405-2	5 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen de base des hommes et des femmes cadres débutants	0,96	0,98	0,99	405-2	5 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes cadre confirmés	0,95	0,95	0,95	405-2	5 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes cadres supérieurs	0,98	0,96	0,92	405-2	5 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes	0,92	0,92	0,91		5 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres	0,94	0,93	0,88	405-2	5 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres débutants	0,95	0,97	0,97	405-2	5 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres confirmés	0,93	0,93	0,93	405-2	5 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres supérieurs	0,94	0,93	0,88	405-2	5 ; 10
Nombre d'incidents déclarés					
Total des incidents <i>dont</i>	59	54	59	406-1	8 ; 10
Handicap	10	9	5		8 ; 10
Harcèlement	20	32	32		8 ; 10
Origine ethnique	5	3	1		8 ; 10
Genre	7	2	0		8 ; 10
Autres	17	8	21		8 ; 10

ACHATS RESPONSABLES	2020	2019	2018	GRI	ODD
Fournisseurs et sous-traitants négoce					
Part des contrats avec des partenaires européens qui incluent la charte Fournisseur	100 %	100 %	100 %		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) <i>en pourcentage du chiffre d'affaires</i>					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques - 27,1 % Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE - 43,2 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	5 %	16 %	9 %	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	11 %	45 %	18 %	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	84 %	39 %	73 %	414-2	9 ; 12
Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE en 2020					
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	2 %	0 %	0 %		9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	35 %	68 %	69 %		9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	63 %	32 %	31 %		9 ; 12
Achats Bois responsable	94,8 %	96,5 %	95 %		8 ; 9 ; 12 ; 15
Fournisseurs et sous-traitants hors négoce					
Formation à la politique Achats Responsables (dont Acheteurs)	2 428 (1 251)	2 525 (1 239)	2 734 (1 163)		9 ; 12
Montant des Achats couverts par la signature de la charte (périmètre éligible)	90,6 %	89,1 %	82,6 %		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) <i>en pourcentage de chiffres d'affaires</i>					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques - 18,7 % Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE - 62,3 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	22,6 %	2,7 %	2,4 %	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	32,2 %	91,5 %	92,1 %	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	45,3 %	5,7 %	5,5 %	414-2	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	5,2 %	8,9 %	8,7 %		9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	38,5 %	59,3 %	58,8 %		9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	56,4 %	31,9 %	32,5 %		9 ; 12

2.4.4 Impact sociétal

IMPACT LOCAL	2020	2019	2018	GRI	ODD
Soutien aux communautés locales					
Investissements dans les projets	9,9 M€	6,1 M€	6,8 M€		1 ; 4 ; 8 ; 10 ; 11



5

Gouvernement d'entreprise

1. Composition et fonctionnement des organes de direction	136		
1.1 Composition du Conseil d'administration	136		
1.1.1 Membres du Conseil d'administration	136		
1.1.2 Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration	145		
1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration	148		
1.1.4 Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition	148		
1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	151		
1.2.1 Structure de gouvernance : évolution de la gouvernance et succession à la Direction générale annoncée pour 2021	151		
1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration - règlement intérieur	152		
1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2020	154		
1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil	161		
1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs	163		
1.3 Direction du Groupe	164		
1.3.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué	164		
1.3.2 Comité exécutif	164		
2. Rémunération des organes d'administration et de direction	165		
2.1 Rémunération des administrateurs	165		
2.1.1 Politique de rémunération des administrateurs (<i>Say-on-Pay ex ante</i>)	165		
2.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (<i>Say-on-Pay ex post</i>)	166		
2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	167		
2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	167		
2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux	167		
2.2.3 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (<i>Say-on-Pay ex post</i>)	177		
2.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (<i>Say-on-Pay ex ante</i>)	183		
2.2.5 Ratios de rémunération	201		
2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe	205		
2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance)	205		
2.4.1 Politique d'attribution	205		
2.4.2 Prise en compte de l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19	206		
2.4.3 Plans d'actions de performance	206		
2.4.4 Plans d'options sur actions	209		
2.4.5 Plans d'unités de performance	211		
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	212		
4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)	213		
5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	214		
Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale	214		
Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale	215		

1. Composition et fonctionnement des organes de direction

Les Sections 1.1 et 1.2 qui suivent, établies avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil et de l'administrateur référent, rendent compte, en application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, de la composition du Conseil, ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux (voir Section 4 du Chapitre 5 pour l'intégralité du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise).

Application du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Afep et le Medef dans sa version actualisée en janvier 2020, consultable sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante : www.Afep.com.

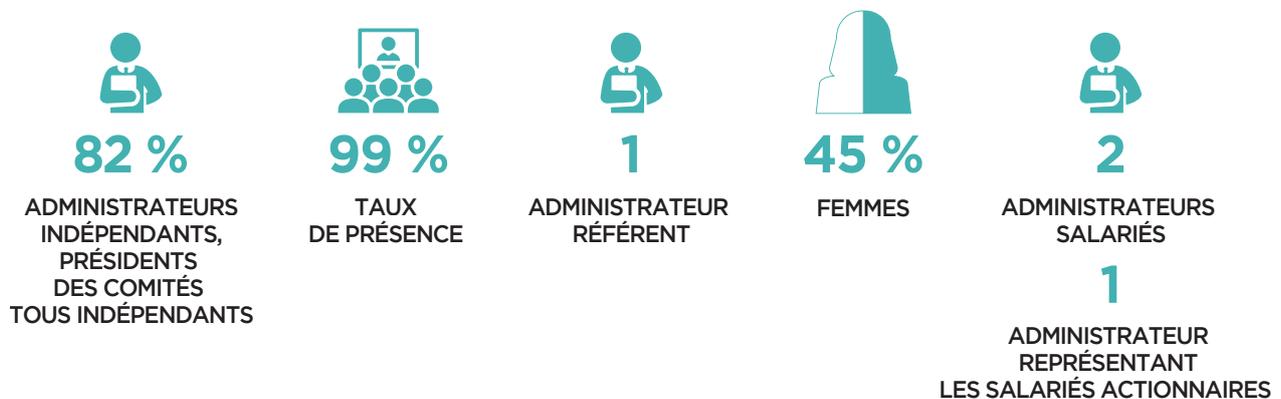
Les pratiques de la Société sont conformes à l'ensemble des recommandations contenues dans le code Afep-Medef (le « code Afep-Medef »).

Recommandation du code Afep-Medef à laquelle il est dérogé	Pratique de Saint-Gobain et justification
Néant	Néant

1.1 Composition du Conseil d'administration

1.1.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil comprend 14 membres nommés pour une durée de quatre ans, dont un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un administrateur référent, indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.



Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1^{er} février 2021 :

Nom	Âge	Indépendant ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽⁵⁾	CAR ⁽⁶⁾	CNR ⁽⁷⁾	CRSE ⁽⁸⁾	Années de présence
 Pierre-André de Chalendar	62	Non	1				15
 Jean-François Cirelli	62	Oui	0				0,5
 Lydie Cortes	49	Non ⁽²⁾	0		(M) ⁽⁹⁾		2,5
 Sibylle Daunis	46	Non ⁽³⁾	0				1
 Iêda Gomes Yell	64	Oui	2		(M)		5
 Anne-Marie Idrac	69	Oui	3		(P) ⁽¹⁰⁾	(M)	10
 Pamela Knapp	62	Oui	2	(M)			8
 Agnès Lemarchand	66	Oui	2	(M)		(P)	8
 Dominique Leroy	56	Oui	2		(M)		3
 Denis Ranque	69	Non	1		(M)		18
 Gilles Schnepf	62	Oui	3	(M)			12
 Jean-Dominique Senard ⁽⁴⁾	67	Oui	1			(M)	9
 Philippe Thibaudet	40	Non ⁽²⁾	0			(M)	2,5
 Philippe Varin	68	Oui	1	(P)			8
NOMBRE DE SÉANCES			CONSEIL : 16	CAR : 5	CNR : 5	CRSE : 2	
TAUX DE PRÉSENCE			99 %	90 %	100 %	100 %	

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 8.5 du code Afep-Medef, voir Section 1.1.2 du présent Chapitre 5 pour plus de détails.

(2) Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires cooptée le 26 mars 2020 en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite. Non comptabilisée dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

(4) Administrateur référent.

(5) Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).

(6) Comité d'audit et des risques.

(7) Comité des nominations et des rémunérations.

(8) Comité de la responsabilité sociale d'entreprise qui a été créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous.

(9) Membre d'un Comité.

(10) Président d'un Comité.

Le Conseil d'administration s'interroge chaque année, notamment à l'occasion de son évaluation, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités. Il s'assure notamment, au regard de la diversité et de l'internationalisation des activités du Groupe Saint-Gobain, de la présence d'administrateurs disposant d'une expérience à l'international, et veille à ce que les profils et les compétences représentés au Conseil reflètent dans la mesure du possible la diversité des enjeux auxquels le Groupe peut être confronté afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec la compétence, l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil d'administration au 15 mars 2021, leur expérience et leurs expertises respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercé en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration

Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain - « Tour Saint-Gobain » - 12 Place de l'Iris - 92400 Courbevoie

62 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 224 768

Date de première nomination : juin 2006

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1^{er} octobre 1989. Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) dont le siège était situé à Worcester aux États-Unis, avant d'être nommé Délégué Général de la Compagnie pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande (2000-2002). M. Pierre-André de Chalendar a été nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment en 2003.

Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005, élu administrateur en juin 2006, puis Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain le 7 juin 2007, il est Président-Directeur Général depuis le 3 juin 2010. Au sein du Groupe Saint-Gobain, il est administrateur de Saint-Gobain Corporation et du GIE SGPM Recherche. Il a été Président du Conseil d'administration de Verallia (ancien Pôle Conditionnement) de mars 2011 à mars 2014. M. Pierre-André de Chalendar a également été administrateur de Veolia Environnement de 2009 à 2015 ; il est administrateur de BNP Paribas depuis 2012.

Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de BNP Paribas*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Veolia Environnement* (2009-2015)

* Société cotée



JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

Administrateur indépendant

Principale fonction exercée : Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg⁽¹⁾
BlackRock France - 16 Rue du 4 Septembre - 75002 Paris, France

62 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2020

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

Expertise et expérience

M. Jean-François Cirelli commence sa carrière professionnelle en occupant diverses fonctions à la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances entre 1985 et 1995, avant de rejoindre la Présidence de la République au poste de conseiller économique en 1995. En 2002, il est nommé Directeur Adjoint de Cabinet du Premier ministre, en charge notamment des dossiers économiques, industriels et sociaux.

En 2004, M. Jean-François Cirelli est nommé Président-Directeur Général de Gaz de France, mandat qu'il exerce jusqu'en 2008. De 2008 à 2014, il est Vice-Président Directeur Général Délégué de GDF SUEZ (devenu ENGIE). Il dirige également de 2012 à 2014 l'ensemble des activités Énergie de GDF SUEZ en Europe.

En 2016, M. Jean-François Cirelli est nommé *Senior Advisor* d'Advent International, et Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg. Il est administrateur d'Idemia depuis 2017. Il est également membre du Conseil d'orientation de Sonepar SAS et membre du Conseil de surveillance de Saur SAS depuis 2018 ainsi que membre du Conseil d'administration de MET Holding AG depuis 2019.

M. Jean-François Cirelli est administrateur de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg
- *Senior Advisor* d'Advent International
- Administrateur de Idemia
- Administrateur de MET Holding AG** (Suisse)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance de Uniper SE* (Allemagne) (2017-2020)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique de Vallourec* (2009-2016)

(1) Administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au Conseil d'administration.

* Société cotée

** Société étrangère non-cotée



LYDIE CORTES

Administratrice salariée

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Coordinatrice Sécurité Produits

Saint-Gobain Weber France – D 1083 – Le Grand Étang – 01960 Servas

49 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 1 979

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

Mme Lydie Cortes a rejoint le Groupe Saint-Gobain en 1992, au sein du laboratoire de Recherche & Développement de Saint-Gobain Weber sur le site de Servas où elle y exerce différentes fonctions : d'abord comme technicienne au développement et contrôle couleur, puis au développement de méthodes de contrôle des produits finis en pâte, elle est, de 1999 à 2012, technicienne R&D en formulation de produits finis en poudre.

Mme Lydie Cortes a occupé à partir de 1996 divers mandats électifs et syndicaux, dont ceux de membre du Comité d'Établissement, Déléguée du Personnel et membre du CHSCT de Saint-Gobain Weber, et, depuis 2004, Délégué Syndical Central de la CFDT.

Depuis 2007, Mme Lydie Cortes est membre titulaire du Comité de Groupe et en 2010 elle est élue Secrétaire de la Convention Européenne et du Comité Restreint de Saint-Gobain.

Mme Lydie Cortes exerce les fonctions de Coordinatrice Sécurité Produits (gestion et évaluation des classes de danger des matières premières et produits semi-finis, sensibilisation et prévention à l'utilisation) chez Saint-Gobain Weber France depuis 2012.

Mme Lydie Cortes est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



SIBYLLE DAUNIS

Administratrice représentant les salariés actionnaires

Principale fonction exercée : Directrice Générale de PUM

PUM -4 Rue René Francart – 51100 Reims

46 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 3 818

Date de première nomination : mars 2020

Date de début de mandat : mars 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020 ⁽¹⁾

Expertise et expérience

Mme Sibylle Daunis commence sa carrière en 1996 dans une PME du secteur automobile, où elle a pour mission d'optimiser les achats hors production de grands groupes du secteur des sous-traitants automobile.

En 1998, elle rejoint l'activité Welding du groupe Air Liquide, où elle occupe le poste d'adjointe au Directeur des Achats de Production, avant de rejoindre la Direction Marketing et de prendre en charge le pilotage de l'ensemble des produits de négoce.

En 2001, elle rejoint Virax, société du groupe Facom spécialisée dans l'outillage pour le plombier, en tant que responsable achats.

C'est en 2005 qu'elle rejoint le Groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des Achats, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice Marketing et Achats. En 2013 on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la Communication.

Depuis septembre 2016, elle est Directrice Générale de PUM.

Mme Sibylle Daunis est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis mars 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

(1) Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé selon les nouvelles modalités de désignation prévues par les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain mis en conformité avec la loi PACTE par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », qui représente actuellement les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance. Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat, tout comme les salariés actionnaires au nominatif.



IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Chercheuse et administratrice de sociétés

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

64 ans

Nationalités : Brésilienne
Anglaise

**Nombre d'actions
détenues :** 800

**Date de première
nomination :** juin 2016

**Date de début de
mandat :** juin 2020

**Date d'échéance du
mandat :** AG appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice 2023

Expertise et expérience

Mme Iêda Gomes Yell a été Directeur Général de Companhia de Gas de São Paulo de 1995 à 1998.

Elle a ensuite occupé divers postes de direction au sein du groupe BP, notamment en tant que Vice-Présidente de la Pan American Energy (1998-1999), Vice-Présidente des affaires réglementaires (1999-2000), Présidente de BP Brésil (2000-2002), Vice-Présidente du développement de BP Solar (2002-2004), et Vice-Présidente de BP Integrated Supply and Trading (2004-2011). Elle a également été membre du Conseil de BP Brasil Ltd et de BP Egypt Investments Ltd jusqu'en 2011. Mme Iêda Gomes Yell a en outre été Vice-Présidente de New Ventures pour les zones Moyen-Orient et Asie du Sud (2004-2011) et Présidente indépendante de British Taekwondo Ltd (2011-2016).

Elle a également occupé plusieurs postes de direction au sein d'organisations professionnelles (*the Brazilian Association of Infrastructure, the International Gas Union, the US Civil Engineering Foundation et the Brazilian Association of Gas Distribution Companies*).

En 2011, elle a fondé Energix Strategy Ltd, une société de conseil sur les marchés de l'énergie basée à Warrington, qu'elle a présidée jusqu'en octobre 2017.

Mme Iêda Gomes Yell exerce en outre les fonctions de Directrice du Département de l'Infrastructure de la Fédération de l'Industrie de l'État de São Paulo (depuis 2012), membre du Conseil Consultatif de la Companhia de Gas de São Paulo (depuis 2013), Directrice conseillère à la Chambre de commerce brésilienne d'Angleterre, membre du Conseil Consultatif de la Fundação Getulio Vargas Energia et Directrice et co-fondatrice de WILL.Latam, une organisation à but non lucratif pour le développement des femmes cadres (depuis 2014). Depuis septembre 2012, Mme Iêda Gomes Yell est chercheuse invitée de l'Oxford Institute for Energy Studies. En octobre 2020, elle est devenue représentante des consommateurs d'énergie au sein du Isle of Man Climate Change Citizens Forum. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Iêda Gomes Yell est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2016.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques de Bureau Veritas*
- Administratrice et membre du Comité des nominations, développement durable et de la gouvernance et du Comité du Capital humain et des rémunérations d'Exterran Corporation* (États-Unis)
- Administratrice et membre du Comité Stratégique et du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logística SA** (Brésil)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Group Holdings** (2013-2020)
- Administratrice et membre du Comité de la conformité d'Odebrecht SA (Brésil) (2018-2019)
- Présidente fondatrice d'Energix Strategy Ltd** (2011-2017)

* Société cotée

** Société étrangère non-cotée



ANNE-MARIE IDRAC

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

69 ans

Nationalité : Française

**Nombre d'actions
détenues :** 827

**Date de première
nomination :** juin 2011

**Date de début de
mandat :** juin 2015

**Date d'échéance du
mandat :** AG appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice 2022

Expertise et expérience

Mme Anne-Marie Idrac a exercé diverses fonctions de 1974 à 1995 au ministère de l'Équipement dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports, notamment comme Directrice Générale de l'Établissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (1990-1993), puis Directrice des Transports Terrestres (1993-1995).

En 1995, elle est nommée Secrétaire d'État aux Transports, fonction qu'elle exerce jusqu'en juin 1997.

Elle est élue Député des Yvelines en 1997 et en 2002, et Conseillère Régionale d'Île-de-France de 1998 à 2002.

De 2002 à 2006, Mme Idrac est Présidente-Directrice Générale de la RATP, puis Présidente de la SNCF de 2006 à 2008.

En mars 2008, elle est nommée Secrétaire d'État au Commerce Extérieur, fonction qu'elle exerce jusqu'en novembre 2010.

Mme Idrac a été, par ailleurs, Présidente du Mouvement Européen-France de 1999 à 2005 et membre du Conseil Économique et Social de 2004 à 2008. Elle préside également le Conseil d'Orientation de l'École des Affaires Publiques (EAP) de Sciences-po Paris, est Vice-Présidente de la Fondation Robert Schuman et est *senior advisor* du cabinet Sia Partners. En outre, Mme Idrac est, depuis 2017, Haute Représentante du Gouvernement français pour la stratégie de développement des véhicules autonomes et, depuis janvier 2020, Présidente de l'association France Logistique.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Anne-Marie Idrac est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité de Développement Durable et Conformité d'Air France-KLM*
- Administratrice, Présidente du Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du Comité d'audit de Bouygues*
- Administratrice et membre du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité Stratégique & RSE de Total*
- Administratrice et Présidente du Comité des rémunérations de Sanef

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Présidente du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac (2015-2018)
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (2011-2015)

* Société cotée



PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

62 ans

Nationalité : Allemande

Nombre d'actions détenues : 1 818

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience

Mme Pamela Knapp a commencé sa carrière en 1987 comme consultante en Fusions/Acquisitions chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.

En 1992, elle est nommée Directrice des Projets Stratégiques puis de la Branche Maintenance & Service au sein du secteur *Transportation Systems* du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.

En 2000, elle est Directrice du département central *Corporate Development Executives* du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier du secteur *Power Transmission & Distribution* du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE. Mme Pamela Knapp a également été membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA de 2009 à 2013 et de Peugeot SA de 2011 à 2021.

Depuis juin 2020, elle est membre de la Commission des Monopoles (Monopolkommission) qui conseille le ministre de l'Économie allemand sur les sujets de la concurrence.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Pamela Knapp est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Signify N.V.* (Pays-Bas)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2011-2021)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de NV Bekaert* (Belgique) (2016-2020)
- Administratrice de HKP Group AG (Suisse) (2013-2019)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de Panalpina World Transport (Holding) Ltd* (Suisse) (2015-2019)

* Société cotée



AGNÈS LEMARCHAND

Administratrice indépendante

Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

66 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 252

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience

Mme Agnès Lemarchand a commencé sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.

Nommée en 1986 Directrice Générale de l'Industrie Biologique Française (IBF), elle crée en 1987 IBF Biotechnics aux États-Unis, filiale du Groupe Rhône-Poulenc et de l'Institut Mérieux, dont elle est nommée Présidente-Directrice Générale.

En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directrice Générale de Prodicat, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directrice de la stratégie de la branche Matériaux de Spécialités puis est nommée en 1999 Présidente-Directrice Générale de Lafarge Chau.

En 2004, elle reprend avec les dirigeants la filiale de Lafarge Chau au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited dont elle assure la présidence exécutive pendant 10 ans avant de céder l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Agnès Lemarchand a été membre du Conseil de surveillance de Mersen de 2007 à 2013 et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de 2012 à 2014. Elle est membre du comité ESG de l'Institut Français des Administrateurs.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Agnès Lemarchand est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Présidente de Orchard SAS (2014-2019)
- Administratrice de CGG* (2012-2017)
- Membre du Conseil de surveillance de Vivescia Industries, représentante BPI France Participations (2011-2016)
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva* (2011-2015)

* Société cotée



DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe

Friedrich-Ebert – Allee 140 53113 Bonn – Allemagne

56 ans

Nationalité : Belge

Nombre d'actions détenues : 1 000

Date de première nomination : novembre 2017

Date de début de mandat : novembre 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

Expertise et expérience

Mme Dominique Leroy a exercé diverses fonctions au sein d'Unilever Belgique et Benelux pendant 24 ans. Après avoir débuté dans les domaines du marketing, de la finance et du développement client, elle est nommée successivement, entre 1999 et 2006, Directrice de division opérationnelle, Directrice de la logistique et Directrice du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directrice du développement client et membre du Comité de direction, puis *Managing Director* d'Unilever Benelux où elle siège également au Comité de direction de 2008 à 2011.

En 2011, elle rejoint le groupe Proximus (anciennement Belgacom) en tant que Vice-Présidente en charge des ventes et du commerce en ligne de la division *Consumer Business Unit* avant d'en devenir Vice-Présidente Exécutive en juin 2012. Puis entre janvier 2014 et septembre 2019, Mme Dominique Leroy a exercé la fonction d'administratrice déléguée (Directrice Générale) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles. Au sein du groupe Proximus, elle a présidé également les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et a été administratrice de Proximus Art.

Depuis novembre 2020, elle est membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe.

Mme Dominique Leroy est actuellement membre indépendante du Conseil de surveillance, du Comité de Gouvernance et de Nomination, du Comité des Risques et du Comité du Développement Durable et de l'Innovation d'Ahold Delhaize et, depuis mai 2020, Senior Advisor d'Ergon Capital Partners. Elle a présidé le Conseil Consultatif International de la Solvay Brussels School of Economics and Management jusqu'en octobre 2019.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Dominique Leroy est administrateur indépendant de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance, du Comité de Gouvernance et de Nomination, du Comité des Risques et du Comité du Développement Durable et de l'Innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- *Senior Advisor* de Bain & Company (Belgique) (2019-2020)
- Administratrice déléguée de Proximus* (Belgique) (2014-2019)
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Lotus Bakeries* (2009-2018)

* Société cotée



DENIS RANQUE

Administrateur

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

69 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 888

Date de première nomination : juin 2003

Date de début de mandat : juin 2015

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

Expertise et expérience

M. Denis Ranque a commencé sa carrière au ministère de l'Industrie où il occupe plusieurs postes dans le secteur de l'énergie, avant de rejoindre le Groupe Thomson en 1983 en qualité de Directeur du Plan.

L'année suivante, il est muté à la Division Tubes Électroniques, d'abord comme Directeur de l'activité « Espace », puis, à partir de 1986, comme Directeur du département Tubes Hyperfréquences. Deux ans plus tard, cette division devient la filiale « Thomson Tubes électroniques » dont il est nommé Directeur Général en 1989.

En avril 1992, il est nommé Président et Directeur Général de Thomson Sintra « activités sous-marines ». Quatre ans plus tard, il devient Directeur Général de Thomson Marconi Sonar, la co-entreprise des systèmes sonar codétenue par THOMSON-CSF et GEC-MARCONI.

En janvier 1998, M. Denis Ranque est nommé Président-Directeur Général du Groupe THOMSON-CSF, qui prend en 2000 le nom de THALES, groupe qu'il quitte en 2009 du fait d'un changement d'actionnaire. Il a également été Président du Conseil d'administration d'Airbus jusqu'en 2020. M. Denis Ranque a été Président du Conseil d'administration de Mines Paris Tech, du Cercle de l'Industrie, de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. Il est actuellement Président du Conseil d'administration de la Fondation de l'École Polytechnique.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Denis Ranque est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2003.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de CMA-CGM

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Airbus SE* (2013-2020)
- Administrateur de Scilab Entreprises (jusqu'en 2017)

* Société cotée



GILLES SCHNEPP

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Danone

Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

62 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2009

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience

M. Gilles Schnepf a commencé sa carrière chez Merrill Lynch en 1983 et est nommé en 1988 Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes avant d'être nommé Directeur Général Délégué (2000), membre du Comité de direction et administrateur (2001), Vice-Président-Directeur Général (2004), Président-Directeur Général de Legrand (2006) puis Président du Conseil d'administration (2018), mandat qu'il occupe jusqu'en juin 2020.

Il exerce au sein du Medef depuis 2018, les fonctions de membre du Conseil Exécutif ainsi que de Président de la Commission de la transition écologique et économique. Il a été, entre 2019 et 2021, Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance de Peugeot SA ainsi que Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'Audit de cette société. Il est administrateur, depuis mai 2020, de Sanofi et, depuis décembre 2020, de Danone dont il préside le Conseil d'administration depuis le 15 mars 2021.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Gilles Schnepf est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Legrand*
- Président du Conseil d'administration de Danone* ⁽¹⁾
- Administrateur de Sanofi*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président-Directeur Général (2006-2018) puis Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2019) de Legrand*
- Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance, Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et membre du Comité Financier et d'Audit de Peugeot SA* (2019-2021)

(1) Comme annoncé par le groupe Danone le 14 décembre 2020 et le 15 mars 2021, M. Gilles Schnepf a été coopté en qualité d'administrateur puis nommé Président du Conseil d'administration. La ratification de cette cooptation sera soumise au vote de la prochaine assemblée générale de Danone.

* Société cotée



JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent

Administrateur indépendant

Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Renault

Renault – 13 Quai Alphonse le Gallo – 92100 Boulogne-Billancourt

67 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 7 685

Date de première nomination : juin 2012

Date de début de mandat : juin 2016

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

Expertise et expérience

M. Jean-Dominique Senard a commencé sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.

De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur Financier du Groupe Pechiney et membre du Comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA.

M. Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, il devient Gérant non commandité du Groupe Michelin avant d'en être nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 aux côtés de M. Michel Rollier, puis Président de mai 2012 à mai 2019.

M. Jean-Dominique Senard a été administrateur de SEB de 2009 à 2013.

M. Jean-Dominique Senard a été coopté comme nouvel administrateur et élu Président du Conseil d'administration de Renault le 24 janvier 2019.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Jean-Dominique Senard est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2012.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Renault*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Gérant non commandité (2007-2011), Associé Commandité Gérant (2011-2012) puis Président de la Gérance de Michelin* (2012-2019)

* Société cotée



PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié

Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Principale fonction exercée : Chargé de mission EHS

Saint-Gobain Isover – 19 Rue Paul Sabatier – 71102 Chalon-sur-Saône

40 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 724

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

M. Philippe Thibaudet a effectué sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône chez Saint-Gobain Isover comme opérateur de production posté à feu continu.

Il s'est engagé très tôt dans un parcours syndical, d'abord au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône, puis dans les instances syndicales centrales, nationales et européennes du Groupe Saint-Gobain comme représentant de la CGT.

Il a été chargé de l'activité revendicative et de la négociation collective dans l'ensemble des branches professionnelles couvertes par la Fédération Nationale des Travailleurs du Verre et de la Céramique CGT.

Au sein des instances de la société Saint-Gobain Isover et du Groupe Saint-Gobain, il a été Délégué du Personnel, membre du CHSCT, membre du Comité d'Établissement, membre du Comité Central d'Entreprise, secrétaire du CHSCT, membre du Comité de Groupe, membre de la Convention pour le Dialogue social Européen, Délégué Syndical, Délégué Syndical Central de l'entreprise SGI et Secrétaire Fédéral de la FNTVC-CGT. Enfin, il a été également Représentant suppléant du CCE au Conseil d'administration d'Isover.

M. Philippe Thibaudet occupe actuellement des fonctions de Chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Isover à Chalon-sur-Saône depuis le 1^{er} juillet 2019.

M. Philippe Thibaudet est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



PHILIPPE VARIN

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit et des risques

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Suez

Tour CB21 – 16 Place de l'Iris – 92040 Paris-La Défense Cedex

68 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 3 026

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience

M. Philippe Varin a rejoint le Groupe Pechiney en 1978 en tant que chercheur. Il a occupé par la suite différents postes de direction au sein de ce Groupe (contrôle de gestion, stratégie, direction de projet) avant d'être nommé en 1995 Directeur de la Division Rhenalu puis Directeur Général du Secteur de l'Aluminium et membre du Comité exécutif du Groupe en 1999.

En 2003, il rejoint le groupe sidérurgique anglo-néerlandais Corus en tant que *Chief Executive Officer*. Entre 2006 et 2013, il est administrateur de BG Group Plc.

M. Philippe Varin devient Président du Directoire de Peugeot SA en juin 2009, fonction qu'il occupe jusqu'en juin 2014 : il est à ce titre administrateur de Faurecia et de Banque PSA durant la même période. De janvier 2015 à décembre 2019, il préside le Conseil d'administration d'Areva, puis celui d'Orano jusqu'en mai 2020.

M. Philippe Varin est actuellement Président du Conseil d'administration de Suez. Il est également Président du Comité France de la Chambre de Commerce Internationale.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Philippe Varin est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Suez*
- Président de la SASU PRM3C

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Orano (2019-2020)
- Président du Conseil d'administration d'Areva (2015-2019)
- Administrateur d'EDF* (2014-2016)

* Société cotée

1.1.2 Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration

Indépendance

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

Le Conseil a en outre notamment examiné lors de sa séance du 25 février 2021, comme chaque année, avec une vigilance particulière et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Saint-Gobain et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur. Il résulte de l'examen réalisé par le Conseil, décrit ci-après, qu'à l'exception de M. Jean-François Cirelli, Mme Dominique Leroy, et MM. Jean-Dominique Senard et Philippe Varin, aucun de ces administrateurs ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives ou de Présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance n'entretient de relation d'affaires avec la Compagnie de Saint-Gobain, son groupe ou sa direction.

Le Conseil a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Dominique Leroy, membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice Générale Europe, M. Jean-François Cirelli, Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg, M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, et M. Philippe Varin, Président du Conseil d'administration de Suez, et des relations d'affaires entretenues respectivement entre les groupes Deutsche Telekom, BlackRock, l'Alliance Renault (Renault, Nissan, Mitsubishi) ou Suez d'une part et Saint-Gobain d'autre part.

Les flux d'affaires entre chacun de ces groupes et Saint-Gobain, toutes activités confondues et au niveau mondial, représentent, concernant Deutsche Telekom, BlackRock et Suez, moins de 0,1% de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs, et concernant l'Alliance Renault, moins de 0,1% et de 0,4% du chiffre d'affaires consolidé respectif de l'Alliance Renault et de Saint-Gobain, et sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1% retenu par le Conseil. Par ailleurs, le Conseil d'administration a relevé qu'en raison de

l'organisation du Groupe Saint-Gobain, de sa taille et de la diversité de ses activités, le Conseil n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différentes composantes métiers du Groupe qui sont en effet gérées de façon décentralisée par les directions concernées. *A fortiori*, Mme Dominique Leroy, MM. Jean-François Cirelli, Jean-Dominique Senard et Philippe Varin, en leur qualité d'administrateur du Groupe Saint-Gobain, ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces courants d'affaires. Si toutefois, par extraordinaire, une telle question devait être débattue lors d'un Conseil, le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président-Directeur Général et l'administrateur référent de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil a considéré que Mme Dominique Leroy, MM. Jean-François Cirelli, Jean-Dominique Senard et Philippe Varin n'entretiennent pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter leur liberté de jugement ou leur indépendance.

Il est précisé que M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock qui détenait au 31 décembre 2020, 4,9% du capital et 4,5% des droits de vote de la Société. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

Sur l'absence de conflits d'intérêts des membres du Conseil d'administration et l'absence de contrat de services liant les administrateurs à la Société ou à une entité du Groupe, voir Section 1.1.3 du présent Chapitre 5.

Le Conseil d'administration a conclu de l'examen de la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef qu'au 1^{er} février 2021, neuf administrateurs sur onze (soit 81,8%) satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mmes Iêda Gomes Yell, Anne-Marie Idrac, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, MM. Jean-François Cirelli, Jean-Dominique Senard, Gilles Schnepf et Philippe Varin. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, Mme Sibylle Daunis représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat de l'examen d'indépendance de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef.

Administrateur	Critères ⁽¹⁾							
	Critère 1 : Salaré ou mandataire social exécutif au cours des 5 années précédentes	Critère 2 : Mandats croisés	Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Critère 4 : Lien familial	Critère 5 : Commissaire aux comptes	Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 : Dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 : Actionnaire important
Pierre-André de Chalendar	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Jean-François Cirelli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ⁽²⁾
Lydie Cortes	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sibylle Daunis	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iêda Gomes Yell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anne-Marie Idrac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pamela Knapp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Lemarchand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dominique Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Denis Ranque	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Gilles Schnepf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Dominique Senard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Thibaudet	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Varin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et x représente un critère d'indépendance non satisfait.

- (1) Selon les critères énoncés par la recommandation 8.5 du code Afep-Medef : (i) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Compagnie de Saint-Gobain consolide, (ii) ne pas détenir de mandat croisé au sens de la recommandation 9.5.2 du code Afep-Medef, (iii) ne pas avoir de relations d'affaires significatives avec le Groupe Saint-Gobain, (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain, (v) ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain au cours des cinq années précédentes et (vi) ne pas être administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis plus de douze ans étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans, (vii) ne pas percevoir, pour un dirigeant mandataire social non exécutif, de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Compagnie de Saint-Gobain ou du Groupe Saint-Gobain, et (viii) ne pas représenter un actionnaire important de la Compagnie de Saint-Gobain.
- (2) Pour rappel, M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, qui détenait 4,9 % du capital et 4,5 % des droits de vote de la Société au 31 décembre 2020 ; M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

Politique de diversité, complémentarité des compétences et expérience des administrateurs

Au 1^{er} février 2021, trois membres du Conseil d'administration sur onze (soit 27 %) sont de nationalité étrangère (Mme Sibylle Daunis, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes, et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion). En outre, la majorité des administrateurs a, ou a eu, une très forte exposition internationale, en dirigeant des groupes ayant une forte implantation de leurs activités à l'étranger ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger (voir Section 1.1.1 du présent Chapitre 5).

Par ailleurs, dans le cadre de son auto-évaluation réalisée au cours de l'année 2020 (voir Section 1.2.4 du présent Chapitre 5), le Conseil d'administration a estimé que sa composition reflétait de façon satisfaisante la nécessaire diversité en matière d'âge, de genre et d'expérience. Le Conseil considère que sa taille est adéquate. Les compétences et l'expérience des administrateurs ont été

jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'Industrie ou des métiers du Groupe qu'en matière d'innovation/digital, désormais bien représentées avec Mmes Sibylle Daunis et Dominique Leroy, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (voir biographies à la Section 1.1.1 du présent Chapitre 5).

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de favoriser deux axes de recherche, à savoir :

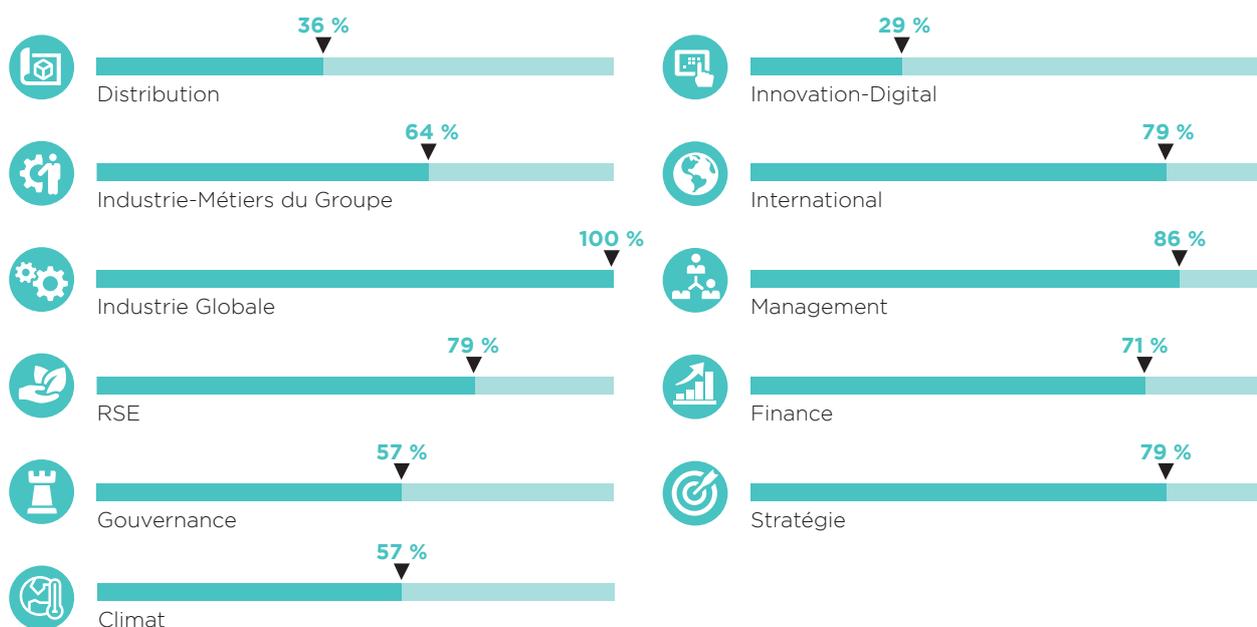
- un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat, ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation et participant au rajeunissement du Conseil ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, en vue de maintenir la proportion de mandataires sociaux exécutifs au sein du Conseil.

Il est jugé souhaitable, malgré l'expérience internationale dont dispose la majorité des membres du Conseil, d'augmenter la proportion d'étrangers ou de profils disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à forte croissance pour le Groupe Saint-Gobain.

La décision du Conseil d'administration du 25 février 2021, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de

Saint-Gobain et de la succession de M. Pierre-André de Chalendar à la Direction Générale du Groupe, de proposer la nomination de M. Benoit Bazin en tant qu'administrateur lors de la prochaine Assemblée générale, satisfait par ailleurs ce dernier objectif. En effet, outre des études aux Etats-Unis, M. Benoit Bazin y a passé plusieurs années dans des fonctions opérationnelles.

Le graphique ci-après présente de manière synthétique les compétences des membres du Conseil d'administration au 1^{er} février 2021 :



Enfin, le Conseil entend maintenir en son sein une proportion équilibrée d'hommes et de femmes (voir le paragraphe « Parité » ci-après).

Parité

Au 1^{er} février 2021, le Conseil comprend cinq femmes sur onze membres (45,5 %), soit plus de 40 % de femmes, conformément à la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à la loi, Mme Sibylle Daunis, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Représentation des salariés actionnaires et des salariés

Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société conformément aux statuts de la Société. Ceux-ci ont en effet été modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 pour prévoir le maintien de deux administrateurs salariés quelle que soit la taille du Conseil d'administration, et alors que, compte tenu de sa taille, la loi n'aurait alors imposé que la

désignation d'un seul administrateur représentant les salariés. Cette initiative, anticipant la loi PACTE publiée en mai 2019, s'est pleinement inscrite dans la culture de dialogue social de Saint-Gobain.

Mme Sibylle Daunis, administratrice représentant les salariés actionnaires, est également nommée en application de la loi. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ces administrateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres administrateurs.

Conformément à la loi, un membre du Comité social et économique (M. Vincent Cotrel, élu par les membres du Comité social et économique et représentant les salariés) siège au Conseil d'administration avec voix consultative.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 800 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation.

1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1^{er} février 2021, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie de Saint-Gobain et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie de Saint-Gobain ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. L'administrateur référent a revu à cet effet les réponses apportées par chaque administrateur au questionnaire qui lui a été envoyé.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter : l'administrateur intéressé aurait le devoir

d'en informer le Président-Directeur Général et l'administrateur référent, et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9).

Par ailleurs, le Conseil a arrêté, conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. En résumé, cette procédure consiste en :

- le rappel du champ des conventions concernées ainsi qu'une typologie de conventions susceptibles d'être considérées comme courantes pour la Compagnie de Saint-Gobain (à l'exclusion des conventions pouvant être conclues avec des administrateurs) ; et
- la détermination des personnes en charge, au sein du Secrétariat Général, de la Direction de la Trésorerie et des Financements, de la Direction Financière et de la Direction Juridique Corporate, de la qualification de telles conventions selon la nature des conventions considérées.

En 2020, aucune convention n'a été conclue entre la Compagnie de Saint-Gobain et l'un de ses administrateurs, et aucune convention remplissant les critères de qualification des conventions réglementées n'a été conclue entre la Compagnie de Saint-Gobain d'une part et le groupe BNP Paribas ou le groupe Vinci d'autre part, dont MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin sont respectivement administrateur (voir Section 5 du présent Chapitre 5).

1.1.4 Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition

Les mandats des membres du Conseil d'administration se renouvellent de manière échelonnée et équilibrée comme suit :

Date d'expiration du mandat	Administrateur et date de première nomination
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepf (juin 2009) Philippe Varin (juin 2013) Sibylle Daunis (mars 2020) ⁽¹⁾
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes (mai 2018) Philippe Thibaudet (mai 2018)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Anne-Marie Idrac (juin 2011) Dominique Leroy (novembre 2017) Denis Ranque (juin 2003)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Jean-François Cirelli (juin 2020) Iêda Gomes Yell (juin 2016) Jean-Dominique Senard (juin 2012)

(1) Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé selon les nouvelles modalités de désignation prévues par les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain mis en conformité avec la loi PACTE par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », qui représente actuellement les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance. Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat, tout comme les salariés actionnaires au nominatif.

Il sera proposé à l'Assemblée générale devant se tenir le 3 juin 2021 de renouveler les mandats d'administrateur de Mmes Pamela Knapp et Agnès Lemarchand et de M. Gilles Schnepf. Ces administrateurs ont fait preuve d'une grande assiduité : au cours de l'exercice 2020, ils ont assisté à l'ensemble des réunions du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité d'audit et des risques pour Mme Pamela Knapp et M. Gilles Schnepf et à trois des cinq réunions de ce Comité pour Mme Agnès Lemarchand. Mme Agnès Lemarchand a, par

ailleurs, également assisté à l'ensemble des réunions du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise qu'elle préside depuis sa création le 4 juin 2020.

M. Philippe Varin n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat compte tenu de la limite d'âge qu'il atteindrait en cours de mandat si ce dernier était renouvelé. Durant les années de son mandat, son expérience et son jugement ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain et de la succession de M. Pierre-André de Chalendar à la Direction Générale du Groupe décidée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 25 février 2021, il sera également proposé à la prochaine Assemblée générale de nommer M. Benoit Bazin en tant qu'administrateur, ce dernier ayant vocation à assurer, à partir du 1er juillet 2021, la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Par ailleurs, afin de se conformer à la loi PACTE, les modalités de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires prévues par les statuts de la Société ont été modifiées par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (voir Section 1.1.1 du Chapitre 9) et, en conséquence, le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis prendra fin lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG France » a décidé de désigner sa Présidente, Mme Sibylle Daunis, actuelle administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration de la

Compagnie de Saint-Gobain, comme candidate au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Conseil de surveillance du fonds « Saint-Gobain PEG Monde », après en avoir délibéré, a décidé de soutenir sa candidature et de ne pas désigner, parmi ses membres, de candidat à présenter à l'Assemblée générale des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain. Les salariés actionnaires au nominatif n'ont quant à eux également pas désigné de candidat.

Dans l'hypothèse de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité d'administrateur, et du renouvellement des mandats de Mmes Pamela Knapp et Agnès Lemarchand et de M. Gilles Schnepf, et de Mme Sibylle Daunis en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, le nombre de femmes siégeant au sein du Conseil d'administration serait de cinq sur onze (soit une proportion de 45,5 % calculée conformément à la loi) et le nombre d'administrateurs indépendants au sein du Conseil, serait de sept sur onze (soit une proportion de 63,6 % calculée conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef).

Synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 :

	Assemblée générale du 4 juin 2020	Assemblée générale du 3 juin 2021
Départ	Frédéric Lemoine Jacques Pestre	Philippe Varin (juin 2013) ⁽¹⁾
Renouvellement	Iéda Gomes Yell (juin 2016) ⁽¹⁾ Jean-Dominique Senard (juin 2012) ⁽²⁾	Pamela Knapp (juin 2013) ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand (juin 2013) ⁽¹⁾ Gilles Schnepf (juin 2009) ⁽³⁾ Sibylle Daunis (juin 2020) ⁽⁴⁾
Nomination/ratification proposée	Jean-François Cirelli ⁽¹⁾ Sibylle Daunis	Benoit Bazin ⁽⁵⁾

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur référent.

(3) En cas de renouvellement du mandat de M. Gilles Schnepf lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, ce dernier ne sera plus considéré, conformément au code Afep-Medef, comme administrateur indépendant puisqu'administrateur depuis plus de 12 ans.

(4) Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé selon les nouvelles modalités de désignation prévues par les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain mis en conformité avec la loi PACTE par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France », qui représente actuellement les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance. Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat, tout comme les salariés actionnaires au nominatif.

(5) Actuel Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain et futur Directeur Général à partir du 1er juillet 2021 (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5 ci-après).

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers au cours de l'exercice 2020 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, sous réserve du renouvellement et de la nomination des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (sous réserve)
Taux d'indépendance ⁽¹⁾	73 %	82 %	64 %
Taux de féminisation ⁽²⁾	45 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	27 %	27 %	27 %

(1) Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(3) Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

Synthèse de l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent l'évolution de la composition des trois Comités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020. Pour rappel, le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise a été créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous.

Comité d'audit et des risques	Depuis l'Assemblée générale du 8 juin 2017	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (sous réserve)
Président	Philippe Varin ⁽¹⁾	Pamela Knapp ⁽¹⁾
Membres	Pamela Knapp ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand ⁽¹⁾ Gilles Schnepf ⁽¹⁾	Iêda Gomes Yell ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand ⁽¹⁾ Gilles Schnepf ⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.

Comité des nominations et des rémunérations	Depuis l'Assemblée générale du 6 juin 2019	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021
Président	Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾	Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾
Membres	Lydie Cortes ⁽²⁾ Iêda Gomes Yell ⁽¹⁾ Dominique Leroy ⁽¹⁾ Denis Ranque	Jean-François Cirelli ⁽¹⁾ Lydie Cortes ⁽²⁾ Dominique Leroy ⁽¹⁾ Denis Ranque

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise	Depuis l'Assemblée générale du 4 juin 2020
Président	Agnès Lemarchand ⁽¹⁾
Membres	Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾ Jean-Dominique Senard ⁽²⁾ Philippe Thibaudet ⁽³⁾

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur référent

(3) Administrateur représentant les salariés.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise ⁽¹⁾	Entre l'Assemblée générale du 8 juin 2017 et l'Assemblée générale du 4 juin 2020
Président	Jean-Dominique Senard ⁽²⁾
Membres	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine

(1) Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise a été créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous.

(2) Administrateur référent.

1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

1.2.1 Structure de gouvernance : évolution de la gouvernance et succession à la Direction générale annoncée pour 2021

Unicité des fonctions

Le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 3 juin 2010 la réunion, à compter de cette date, des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration et a nommé M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général.

La réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, fonctions qui avaient été dissociées en juin 2007 pour assurer de manière harmonieuse la transition entre MM. Jean-Louis Beffa et Pierre-André de Chalendar, a fait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa, devenu alors Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Conseil d'administration, qui en avait débattu à de nombreuses reprises depuis la réunion des fonctions, considérait en effet que l'unicité des fonctions était le meilleur intérêt de l'entreprise, car bien adaptée à Saint-Gobain, à l'expérience et à la grande transparence du Président-Directeur Général, et permettant une réactivité et une efficacité accrues dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie.

Il résulte de l'évaluation des travaux du Conseil, réitérée chaque année depuis 2013, que la quasi-totalité des administrateurs se satisfaisait de la réunion des fonctions. Le Conseil a souhaité que celle-ci soit maintenue au cours de cette période, y compris, en 2018, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

Il convient en outre de souligner que l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil, garant du bon respect des règles de gouvernance, est assuré par le rôle que jouent en particulier :

- tous les membres du Conseil – notamment, mais pas uniquement, les indépendants qui représentent 82 % des membres du Conseil d'administration, 100 % des membres du Comité d'audit et des risques et trois-quarts des membres du Comité des nominations et des rémunérations – et les Présidents de Comités – tous indépendants, tous particulièrement compétents et expérimentés ; ainsi que
- l'administrateur représentant le principal actionnaire (les Fonds du Plan d'Épargne du Groupe) ; et

- les administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain conformément aux statuts de la Société et en application de la loi.

Il faut y ajouter :

- le rôle que joue spécifiquement en matière de gouvernance et de gestion des conflits d'intérêts l'administrateur référent, dont la fonction est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, qui connaît très bien le Groupe (voir ci-après) ;
- le rôle joué par le Directeur Général Délégué entré en fonction le 1^{er} janvier 2019 (voir Section 1.3.1 du présent Chapitre 5) ;
- la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance (voir Sections 1.2.2 du présent Chapitre 5 et 1.1.2 du Chapitre 9) ; et
- la limitation de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en matière d'opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain, dont la réalisation nécessite l'approbation préalable du Conseil d'administration (voir Sections 1.2.2 du présent Chapitre 5 et 1.1.2 du Chapitre 9).

Evolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale du Groupe annoncées au 1^{er} juillet 2021

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené depuis 2019, sous l'égide de l'administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président Directeur Général depuis 2010.

À l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé – à l'unanimité – de nommer M. Benoit Bazin Directeur Général, à compter du 1^{er} juillet 2021. M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoit Bazin, en tant qu'administrateur de Saint-Gobain (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5).

Cette formule de gouvernement d'entreprise est reconnue comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du Président Directeur Général.

Administrateur référent

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, a créé la fonction d'administrateur référent qui est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, depuis le 8 juin 2017.

L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. En particulier, il est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts, de conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration, de convoquer, présider et animer les *executive sessions*, d'être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et de veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission. Une description de ses pouvoirs et des moyens dont il dispose figure à la Section 1.1.2 du Chapitre 9.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

Activités au cours de l'exercice 2020

En 2020, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, des séances du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (comité qu'il présidait), et des séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Lors du Conseil d'administration du 25 février 2021, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2020. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- présider, ou co-présider avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations selon les sujets abordés, les débats -au cours de réunions du Conseil- tenus hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*) ; (voir Section 1.2.2 ci-après) ;
- débattre avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et avec le Président-Directeur Général des plans de succession le concernant ; être en contact avec les membres du Conseil sur le sujet ; puis, conjointement avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, rendre compte au Conseil et présider deux *executive sessions* pleinement consacrées à la succession du Président-Directeur Général ;
- débattre avec le Président-Directeur Général des interactions et de la coopération entre ce dernier et le Directeur Général Délégué ;

- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités qui s'est déroulée dans les conditions suivantes :

- l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le Secrétaire Général ainsi que les réponses apportées, les administrateurs qui le souhaitaient ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'administrateur référent,
- l'administrateur référent a fait rapport au Conseil des résultats de cette auto-évaluation et des conclusions proposées qui ont alimentés la réflexion du Conseil au cours de la seconde executive session consacrée à la succession du Président-Directeur Général.
- l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président-Directeur Général et la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitaient pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations,
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale 2020, et, fin 2020, en vue de l'Assemblée générale 2021, plusieurs actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain, à la demande du Président-Directeur Général ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2021 ;
- revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du présent Chapitre.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa troisième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2020.

1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration - règlement intérieur

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a arrêté un règlement intérieur dès 2003, destiné à préciser, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société, les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités (Comité des nominations et des rémunérations, Comité d'audit et des risques et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), ainsi que les missions et moyens de l'administrateur référent.

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur au 1^{er} février 2021, qui tient compte des révisions successives du code Afep-Medef et de la loi PACTE, est intégralement reproduit à la Section 1.1.2 du Chapitre 9, à l'exception des dispositions qui concernent les Comités du Conseil, lesquelles sont reproduites aux paragraphes indiqués ci-après.

Délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

- examen et approbation du rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels ;
- examen et approbation chaque année du budget du Groupe Saint-Gobain ;
- examen et approbation au moins une fois par an des orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et veille de leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- approbation préalablement à leur réalisation des opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

Faculté de délibérer hors la présence des dirigeants mandataires sociaux

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur prévoit la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux au cours ou à l'issue d'une séance, afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction du Groupe Saint-Gobain. Ainsi, chaque année, le Président-Directeur Général quitte la séance du Conseil et du Comité des nominations et des rémunérations lors de l'examen-délibérations et votes-des questions portant sur l'évaluation de ses performances et la détermination de sa rémunération variable (séances de février), de même que lors de l'évaluation du Conseil, des débats sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, sur son plan de succession et sur son attribution d'instruments de rémunération de long terme (séances de novembre). Il en est de même s'agissant du Directeur Général Délégué. En 2020, en juin et décembre, deux séances du Conseil d'administration se sont tenues exclusivement hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, toutes deux consacrées au plan de succession de la Direction Générale et à la gouvernance future du Groupe.

Le Conseil a l'intention de continuer à se réunir en 2021 hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs pour débattre plus généralement de questions de gouvernance, au-delà des questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'évaluation du Conseil. Cette faculté est ouverte au début de chaque séance du Conseil d'administration.

Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du résultat d'exploitation et de la situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que d'un point sur l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie de Saint-Gobain et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles.

Devoirs des administrateurs

Le règlement intérieur précise les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié occasionnel, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Autres dispositions du règlement intérieur

Enfin, le règlement intérieur prévoit les règles relatives à la répartition du montant annuel alloué par l'assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs et au droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2020

1.2.3.1 Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2020

Le Conseil d'administration eu une activité particulièrement soutenue en 2020 compte tenu notamment de la crise de Covid-19 et de la mise en œuvre du plan Transform & Grow. Il a tenu seize séances au cours de l'exercice 2020 (contre neuf en 2019). Le taux de présence des administrateurs en fonction au 1^{er} février 2021 à l'ensemble de ces séances a été de 99 %. Onze des quatorze administrateurs ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Trois administrateurs ont manqué une seule séance. Aucun administrateur n'a manqué plus d'une séance.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique l'assiduité des administrateurs, sur une base individuelle, aux séances du Conseil d'administration et des Comités (Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) dont ils sont membres au 1^{er} février 2021. Il est précisé que l'assiduité au Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été de 100 % jusqu'au 4 juin 2020, date à laquelle il a été dissous.

Prénom et nom (fonction)	Assiduité aux			
	16 séances du Conseil ⁽¹⁾	5 séances du Comité d'audit et des risques	5 séances du Comité des nominations et des rémunérations	2 séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise (à compter du 4 juin 2020) ⁽⁵⁾
Pierre-André de Chalendar (Président-Directeur Général)	100 %	—	—	—
Jean-François Cirelli (Administrateur indépendant)	100 % ⁽²⁾	—	—	—
Lydie Cortes (Administrateur salarié)	100 %	—	100 %	—
Sibylle Daunis (Administratrice représentant les salariés actionnaires)	100 % ⁽³⁾	—	—	—
Iêda Gomes Yell (Administrateur indépendant)	100 %	—	100 %	—
Anne-Marie Idrac (Administrateur indépendant)	100 %	—	100 %	100 %
Pamela Knapp (Administrateur indépendant)	100 %	100 %	—	—
Agnès Lemarchand (Administrateur indépendant)	100 %	60 % ⁽⁴⁾	—	100 %
Dominique Leroy (Administrateur indépendant)	94 %	—	100 %	—
Denis Ranque (Administrateur)	94 %	—	100 %	—
Gilles Schnepf (Administrateur indépendant)	100 %	100 %	—	—
Jean-Dominique Senard (Administrateur indépendant et administrateur référent)	100 %	—	—	100 %
Philippe Thibaudet (Administrateur salarié)	100 %	—	—	100 %
Philippe Varin (Administrateur indépendant)	94 %	100 %	—	—

(1) Le taux de 93 % correspond à une séance manquée.

(2) À compter du 4 juin 2020, date de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

(3) À compter du 26 mars 2020, date de sa cooptation en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires par le Conseil d'administration en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite.

(4) Le taux de 60 % correspond à deux séances manquées pour raisons personnelles.

(5) Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise a été créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous.

Les principaux thèmes abordés au cours des séances du Conseil d'administration sont évoqués ci-après.

Gestion de la crise liée à la pandémie de Covid-19

Dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration a tenu deux séances exceptionnelles en mars et avril 2020, en plus des séances habituelles, au cours desquelles un point à l'ordre du jour était systématiquement consacré à la situation. Il a ainsi pu prendre connaissance, suivre et débattre de l'impact de la

pandémie de Covid-19 sur la situation du Groupe, du dispositif de crise et des mesures mises en place afin de protéger la santé des collaborateurs et des parties prenantes et pour s'adapter à la baisse d'activité liée à la situation sanitaire, et des nombreuses actions de solidarité qui ont vu le jour partout dans le Groupe.

Ont notamment été présentées lors de ces séances les mesures prises afin de renforcer les sources de financement du Groupe ainsi que les actions mises en œuvre pour préserver la trésorerie :

- émission obligataire réalisée le 26 mars 2020 de 1,5 milliard d'euros ;
- sécurisation d'une ligne de crédit syndiquée de 2,5 milliards d'euros, mise en place en mars 2020, s'ajoutant aux lignes de crédit *back-up* confirmées et non utilisées de 4,0 milliards d'euros : cette ligne de crédit syndiquée a été réduite à 1,0 milliard d'euros à la fin juin 2020 et annulée à la fin septembre 2020 compte tenu de la solide trésorerie de Saint-Gobain ;
- cession de la participation dans Sika en mai 2020 pour un montant de 2,4 milliards d'euros, générant un gain net s'élevant à 1,5 milliard d'euros ; et
- actions sur les coûts pour un total de 690 millions d'euros en 2020.

Ont également été décidées des mesures exceptionnelles portant sur la non-distribution de dividende au titre de l'exercice 2019 et sur la rémunération des mandataires sociaux (voir plus bas).

Des points sur la sécurité et l'évolution de l'activité du Groupe ont par ailleurs été régulièrement faits lors des autres séances habituelles du Conseil.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses métiers

À chacune de ses séances, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Par ailleurs, au cours de chacune de ses séances, le Conseil a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou un aspect particulier de la stratégie tel que la comparaison avec les principaux concurrents et la situation d'un métier ou d'une Région (notamment dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19) après avoir entendu, le cas échéant, un dirigeant opérationnel des métiers ou des Régions concernés.

Le Conseil a également tenu des séances exceptionnelles pour examiner les projets de cessions mis en œuvre dans le cadre de la stratégie d'optimisation du portefeuille du Groupe, l'un des deux piliers du programme *Transform & Grow*, notamment la cession de l'intégralité de la participation de Saint-Gobain dans Sika ou les projets de cession de Lapeyre et de la Distribution aux Pays-Bas (voir Section 4.4.2.2 du Chapitre 2). Il a en outre examiné des projets d'acquisitions, dont celui de Continental Building Products aux États-Unis (voir Section 4.4.2.1 du Chapitre 2), dont il a également suivi l'intégration.

Lors du séminaire stratégique en septembre, le Conseil d'administration a débattu, avec les dirigeants opérationnels, des métiers et Régions du Groupe et a notamment évoqué les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur les métiers du Groupe, l'allocation du capital, l'évolution du cours de bourse, et consacré des développements spécifiques à la feuille de route CO₂ vers la neutralité carbone à horizon 2050 annoncée au marché le 12 novembre 2020, et la fixation de nouveaux objectifs et indicateurs à horizon 2030 pour y parvenir, après avoir entendu le Directeur du Développement Durable (voir ci-après).

Le Conseil a en outre suivi la poursuite de l'exécution du plan de transformation *Transform & Grow* ainsi que l'avancement du plan de réduction de coûts.

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que les différents rapports y afférents, après avoir entendu

le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques et les Commissaires aux comptes. Le Conseil a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020, notamment la proposition de ne pas distribuer de dividende dans le contexte de pandémie de Covid-19 et de recours au chômage partiel, et les rapports mis à disposition des actionnaires et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de porteurs de titres participatifs. Il a arrêté le rapport sur les paiements faits aux États (industries extractives).

Il a arrêté le budget du Groupe Saint-Gobain, les différents rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties. Il a en outre arrêté, conformément à la loi, la procédure applicable en matière de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et a examiné les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020.

Il a mis en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en vue d'atteindre dès le 1^{er} décembre 2020 l'objectif annoncé de réduction du nombre de titres en circulation à 530 millions.

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe après avoir analysé la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers mise à jour en 2020 par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne et entendu le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques sur ces sujets.

En particulier, le Conseil d'administration a pris connaissance du déploiement du plan cyber dans le cadre de l'audit de suivi réalisé par un prestataire externe et portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain, ainsi que du plan post-audit de suivi.

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges (notamment amiante, concurrence, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et environnement) et de l'évolution de l'environnement réglementaire.

Il a en particulier examiné l'ouverture et suivi la mise en œuvre de la procédure du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites de DBMP LLC, visant à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation (voir Section 1.4 du Chapitre 6).

Le Conseil d'administration a également, après prise en compte de la recommandation du Comité d'audit et des risques et à l'issue de l'appel d'offres organisé conformément à la réglementation en vigueur, sélectionné le cabinet d'audit Deloitte dont la désignation en tant que Commissaire aux comptes de la Société sera proposée à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit (voir travaux du Comité d'audit et des risques ci-après).

Il a enfin pris connaissance des prestations de services confiées aux Commissaires aux comptes et à leur réseau sur autorisation du Comité d'audit et des risques.

Responsabilité sociale d'entreprise/Changement climatique

Au cours de huit séances, un point de l'ordre du jour a été consacré à des sujets de responsabilité sociale d'entreprise, en particulier sur les thèmes suivants :

- résultats extra-financiers et évolution du tableau de bord pour se concentrer sur les enjeux prioritaires (voir Section 1.5 du Chapitre 2 et Section 1.2 du Chapitre 4) ;
- feuille de route CO₂ et stratégie environnementale : fixation de nouveaux objectifs à l'horizon 2030 en matière de réduction des émissions de CO₂ validés par la *Science-Based Targets Initiative* afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, et en matière de préservation des ressources et d'économie circulaire (voir Section 2.2.1 du Chapitre 2 et Section 4.1.5 du Chapitre 3) ;
- présentation des politiques du Groupe en matière d'achat et d'utilisation du bois, sable et plastique (inventaire annuel et traçabilité des achats de bois (négoce et hors négoce) reconnus par WWF, recours à des solutions alternatives à la consommation de sable, service de collecte et de recyclage d'emballage plastiques dans les métiers de la Distribution, Recherche et Développement pour des plastiques durables, etc.) (voir Sections 1.5 et 4.2.3 du Chapitre 3) ;
- programme de conformité (concurrence, embargos, lutte contre la corruption) (voir Section 1.3 du Chapitre 3) ;
- politique ressources humaines (en particulier, non-discrimination et diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes y compris au sein des instances dirigeantes, égalité professionnelle et salariale, gestion des talents) (voir Section 3.3.2 du Chapitre 3 et ci-après) ;
- politique sécurité et politique santé (voir Section 3.1 du Chapitre 3) ;
- actions inclusives et sociétales menées par le Groupe Saint-Gobain, notamment lancement du programme *Care by Saint-Gobain* de protection sociale et d'inclusion à destination de ceux qui ne disposent pas de systèmes légaux suffisants, pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles (parentalité, frais de santé, prévoyance), réseaux de promotion des femmes (WIN), actions de la Fondation (voir Sections 3.3 et 4.3 du Chapitre 3) ;
- adoption de la Raison d'être du Groupe, en partant de sa version courte, qualifiée de "*Purpose*" ("*Making the world a better home*"), formulée à l'issue d'un processus collaboratif (voir Section 2.2 du Chapitre 1 et Section 1.1 du Chapitre 3).

En outre, les administrateurs ont participé, en avril 2020, à un séminaire d'une demi-journée organisé spécifiquement à leur attention par le Groupe, consacré à la transformation des systèmes énergétiques et industriels dans une économie zéro carbone. À cette occasion, des experts externes au Groupe Saint-Gobain, reconnus sur le plan international et aux expertises complémentaires, ont présenté aux administrateurs et débattu avec eux :

- des énergies renouvelables dans la transition énergétique « propre » ;
- des moyens et solutions permettant d'arriver à une économie nette zéro carbone en 2050.

Ce séminaire avait vocation à permettre à chaque administrateur de mieux appréhender les enjeux liés à la transformation des systèmes énergétiques et industriels dans la perspective d'une économie zéro carbone d'ici

à 2050 pour le Groupe Saint-Gobain et les conséquences sur sa stratégie.

En outre et conformément au code Afep-Medef dans sa version actualisée en janvier 2020, le Conseil d'administration, sur proposition de la Direction Générale, a déterminé en mars les objectifs suivants de mixité au sein des instances dirigeantes de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales à l'horizon 2025 :

- 30 % de femmes au sein du Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain (contre 25 % au 1^{er} février 2021) ; et
- 30 % de femmes globalement au sein des comités exécutifs des *Business Units*.

Afin d'atteindre ces objectifs, il a été décidé d'imposer au minimum 30 % de femmes à l'embauche et d'imposer un porte-parolat mixte.

Enfin, le Conseil a décidé, au regard de l'importance de la responsabilité sociale d'entreprise pour le Groupe Saint-Gobain, la création le 4 juin 2020 d'un Comité spécialisé *ad hoc*, le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Gouvernance

En application du code Afep-Medef et sous la conduite de l'administrateur référent, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée et a débattu des résultats de cette évaluation (voir Section 1.2.4 du présent Chapitre 5).

Il a débattu lors de deux *executive sessions*, sur proposition de l'administrateur référent, du plan de succession du Président-Directeur Général et de la gouvernance future du Groupe (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5).

Il a examiné la situation d'indépendance des administrateurs. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de l'évolution de sa taille et de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme du mandat de certains administrateurs. Il a formulé ses propositions de renouvellement de mandats et a recommandé la nomination de M. Benoit Bazin en qualité d'administrateur en vue de l'Assemblée du 3 juin 2021 dans le cadre de la gouvernance future du Groupe (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5).

En outre, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 26 mars 2020, coopté Mme Sibylle Daunis en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Il a enfin statué sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés.

Rémunérations des mandataires sociaux et intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux et salariés

Le Conseil a arrêté les principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour 2020 et, lors de sa séance du 25 février 2021, pour 2021 (voir Sections 2.2.1 et 2.2.2 du présent Chapitre 5). Il a notamment revu et arrêté les différentes composantes de la rémunération de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin (part fixe, part variable et instruments de rémunération de long terme) et l'équilibre respectif de ces différentes composantes. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, il a, en avril 2020, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, révisé et réduit de 25 % la part fixe de leur rémunération pour 2020 et la part variable de leur

rémunération au titre de 2019 versée en 2020 pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures prises par le gouvernement, les sommes correspondant à cette réduction ayant été données à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). Sur proposition du Directeur Général Délégué, le Conseil a également supprimé l'augmentation initialement prévue du plafond de la rémunération variable de ce dernier. Pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020, le Conseil a décidé dès avril 2020 de maintenir les objectifs quantifiables qui avaient été fixés pré-crise Covid-19, mais de retenir une pondération différente, et d'ajouter aux objectifs qualitatifs existants un quatrième objectif relatif à la gestion de la crise de la pandémie de Covid-19 (voir Section 2.2 du présent Chapitre 5).

Le Conseil a également décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques du plan 2020 d'actions de performance et arrêté les critères de performance de ce plan pouvant bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux et à certaines catégories de salariés (voir Section 2.4 du présent Chapitre 5).

Il a également décidé de neutraliser partiellement l'impact de la pandémie de Covid-19 sur la détermination du critère ROCE pour l'année 2020 concernant certains plans de rémunération long terme cours (à savoir 2017, 2018 et 2019) : cette neutralisation, que le Conseil d'administration a jugée nécessaire en vue d'assurer la motivation et la rétention des bénéficiaires des plans impactés, sera mise en œuvre uniquement concernant les plans d'actions de performance (et non les plans d'options sur actions de 2017, 2018 et 2019 qui sont également affectés) et sera limitée à l'effet sur le résultat d'exploitation constaté au premier semestre 2020 seulement, en vue d'assurer le maintien de l'alignement des intérêts entre bénéficiaires et actionnaires qui président à la mise en place de ces plans (voir Section 2.4 du présent Chapitre 5).

Dans le même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, le Conseil a également décidé de réduire le montant de la rémunération due aux administrateurs au titre de la même période que pour les dirigeants mandataires sociaux en 2020, au bénéfice d'œuvres caritatives à destination des personnes touchées par la pandémie (voir Section 2.1 du présent Chapitre 5).

Dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionariat salarié, le Conseil a décidé d'offrir à nouveau à ses salariés et anciens salariés la possibilité de souscrire, sous certaines conditions, à une augmentation de capital qui leur sera réservée en 2021, dans la limite de 5,9 millions d'actions, soit un peu plus de 1% du capital social au maximum (voir Section 2.3 du Chapitre 7).

1.2.3.2 Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2020

Les Comités du Conseil

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous, la création d'un tel Comité spécialisé *ad hoc* se justifiant au regard de l'importance de la responsabilité sociale d'entreprise pour le Groupe Saint-Gobain.

Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services non audit confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2020 ont été régulièrement présentés au Conseil sous la forme de comptes rendus d'activité et de propositions de délibérations.

Composition des Comités

La pratique au sein du Conseil est de laisser un temps d'adaptation à tous les nouveaux administrateurs avant de leur proposer de rejoindre un Comité dans la mesure où la participation active à un Comité nécessite de connaître le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et d'être en mesure d'appréhender les grands enjeux auxquels la Société est exposée.

Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine ainsi, au cas par cas, l'opportunité de proposer aux administrateurs leur participation à l'un des trois Comités, selon le calendrier le plus approprié. Par ailleurs, le Conseil veille, dans son examen de la composition des Comités et de la nomination de nouveaux administrateurs au sein de ces Comités, à se conformer aux recommandations du code Afep-Medef en matière de proportion d'administrateurs indépendants au sein de ces Comités.

Comité d'audit et des risques

Composition	
Président	Philippe Varin
Membres	Pamela Knapp Agnès Lemarchand Gilles Schnepf



100 %

ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS



90 %

TAUX DE PRÉSENCE

Au 1^{er} février 2021, tous les membres du Comité d'audit et des risques sont des administrateurs indépendants (100 %) dont son Président. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

Chacun de ses membres, par ses fonctions de directeur financier et/ou de directeur général passées ou actuelles, est doté d'une expérience au meilleur niveau et présente des compétences particulières en matière financière ou comptable (voir leur biographie Section 1.1.1 du présent Chapitre 5). Il est précisé que chaque membre nouvellement nommé s'entretient avec le Directeur Financier du Groupe des particularités comptables, financières et opérationnelles du Groupe Saint-Gobain.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2021, le Comité d'audit et des risques exerce les attributions suivantes :

- sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi :
 - du processus d'élaboration de l'information comptable financière et extra-financière,
 - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
 - de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables financières et extra-financières, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels, qui lui sont présentés par la Direction Générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine les risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets ;
- il est informé par la Direction Générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques ;
- il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux ;
- il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses rapports ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- il approuve, au regard des normes applicables, et selon les procédures mises en place au sein du Groupe, sous la responsabilité du Conseil d'administration, les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être fournies par les Commissaires aux comptes et leur réseau à la Compagnie et aux sociétés du Groupe Saint-Gobain ;

- il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe Saint-Gobain aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la part que représentent ces honoraires dans leur chiffre d'affaires et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2020

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni cinq fois en 2020, en février, avril, juillet et septembre (deux séances). Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 90 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et semestriels (juillet) et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes, préalablement à la tenue des séances du Conseil d'administration. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction Financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur Financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés ;
- examen du rapport d'activité de la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour 2020, son plan d'audits pour 2021 et son rapport sur les fraudes significatives ;
- examen des travaux relatifs à la mise à jour de la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers en 2020 par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et de l'Audit et du Contrôle Internes ;
- point sur le déploiement du plan cyber dans le cadre de l'audit de suivi réalisé par un prestataire externe et portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain, et point sur le plan révisé post-audit ;
- en lien avec l'impact de la pandémie de Covid-19 : point sur le dividende, la réduction des coûts, l'évolution (positive) de la dette à la suite de la cession de la participation dans Sika ;
- point sur l'intégration de Continental Building Products à la suite de son acquisition ;
- situation résultant de l'évolution des litiges, notamment liés à l'amiante aux États-Unis et en France. Le Comité procède régulièrement à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables que cette situation emporte pour les filiales américaines concernées et pour le Groupe, et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité a notamment suivi l'ouverture et la mise en œuvre de la procédure du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites de DBMP LLC visant à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation ;

- autorisation des prestations de services autres que de certification légale confiées aux Commissaires aux comptes et revue des honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2020 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (voir Section 1.4 du Chapitre 9) ;
- procédure de sélection du commissaire aux comptes appelé à remplacer PricewaterhouseCoopers Audit, dont le mandat expirera en 2022 lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 et qui ne pourra être renouvelé compte tenu des règles de rotation des cabinets d'audit. Après auditions des cabinets d'audit préselectionnés dans le cadre d'un appel d'offres organisé sous sa supervision, le Comité d'audit et des risques, conformément à la réglementation en vigueur, a soumis sa recommandation comportant deux choix possibles au Conseil d'administration, lequel a choisi Deloitte.

En outre, le Comité a procédé, hors toute autre présence, à l'audition des Commissaires aux comptes, puis à l'audition individuelle du Directeur de la Trésorerie et des Financements, du Directeur de la Gestion Financière et du Directeur Financier, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 27 février, 23 avril, 30 juillet et 24 septembre 2020.

Comité des nominations et des rémunérations

Composition	
Président	Anne-Marie Idrac
Membres	Lydie Cortes Iéda Gomes Yell Dominique Leroy Denis Ranque



3/4

**D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
DONT LA PRÉSIDENTE
DU COMITÉ**



100 %

**DE TAUX
DE PRÉSENCE**

Au 1^{er} février 2021, le Comité des nominations et des rémunérations comprend trois administrateurs indépendants sur quatre (3/4), dont sa Présidente, ainsi qu'une administratrice représentant les salariés conformément aux recommandations du code Afep-Medef (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5). L'administratrice représentant les salariés n'est pas comptabilisée dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations de ce même code. Aucun dirigeant mandataire social ne fait partie du Comité.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Le Comité exerce les attributions d'un Comité des nominations et d'un Comité des rémunérations telles que prévues par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2021, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code Afep-Medef ;
- il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration ;
- il s'assure, par l'intermédiaire de son Président, auprès du Président-Directeur Général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu ;
- il débat des propositions à présenter au Conseil en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président-Directeur Général ;
- il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Président-Directeur Général tendant à la nomination d'un Directeur Général et/ou d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués, et en rend compte au Conseil ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités (notamment des critères de la partie variable) de la rémunération du Président-Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à leur statut ;
- il débat de la politique générale d'attribution des options sur actions et des actions de performance, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction Générale tendant à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance à des salariés du Groupe Saint-Gobain ;
- il examine les propositions du Président-Directeur Général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme ;
- il formule des propositions relatives à l'attribution d'options sur actions, d'actions de performance et de rémunérations à long terme au Président-Directeur Général et aux autres membres de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2020

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni cinq fois en 2020, en février (deux séances), avril, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- le Comité a formulé ses recommandations au Conseil sur la fixation de la part variable de la rémunération de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin au titre de 2019 ;
- il a également formulé ses propositions au Conseil en matière de politique de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour 2020 en application du régime *Say-on-Pay ex ante* (notamment : le montant de la part fixe et le plafond et les critères et objectifs de détermination de la part variable au titre de 2020 et les règles de plafonnement devant s'appliquer en matière d'attributions d'instruments de rémunération de long terme en 2020) ;
- dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Comité a, en avril 2020, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, proposé de réviser et réduire de 25 % la part fixe de leur rémunération pour 2020 et la part variable de leur rémunération au titre de 2019 versée en 2020 pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures prises par le gouvernement, les sommes correspondant à cette réduction ayant été données à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). Il a également, sur proposition du Directeur Général Délégué, proposé de supprimer l'augmentation initialement prévue du plafond de la rémunération variable de ce dernier (voir la description des travaux du Conseil ci-dessus et la Section 2.2 du présent Chapitre 5) ;
- dans ce même contexte, le Comité a proposé dès avril 2020 au Conseil d'administration, pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020, de maintenir les objectifs quantifiables, mais selon une pondération différente, et d'ajouter aux objectifs qualitatifs existants un quatrième objectif relatif à la gestion de la crise de la pandémie de Covid-19 ;
- le Comité a également décidé de proposer au Conseil d'administration de neutraliser partiellement l'impact de la pandémie de Covid-19 sur la détermination du critère ROCE pour l'année 2020 concernant les seuls plans d'actions de performance (et non les plans d'options sur actions de 2017, 2018 et 2019 qui sont également affectés) en cours (à savoir 2017, 2018 et 2019) (voir la description des travaux du Conseil ci-dessus et la Section 2.4 du présent Chapitre 5) ;
- dans le même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, le Comité a décidé de proposer au Conseil d'administration de réduire le montant de la rémunération due aux administrateurs au titre de la même période que pour les dirigeants mandataires sociaux en 2020, au bénéfice d'œuvres caritatives à destination des personnes touchées par la pandémie ;
- le Comité a décidé de proposer au Conseil d'administration de n'attribuer que des actions de performance en 2020, comme en 2019, et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissaient devoir être soumise cette attribution et a formulé au Conseil ses propositions d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux ;

- le Comité a débattu du processus de succession du Président-Directeur Général en vue de formuler sa recommandation au Conseil d'administration, après avoir échangé avec ce dernier ainsi qu'avec l'administrateur référent ; dans le cadre de ces travaux, il s'est fait assister par un cabinet de recrutement (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5) ;
- le Comité a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mmes Pamela Knapp et Agnès Lemarchand et de M. Gilles Schnepf qui viennent à échéance à l'issue de cette Assemblée ainsi que la nomination de Mr. Benoit Bazin en qualité d'administrateur ;
- le Comité a examiné la situation d'indépendance des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef, en collaboration avec l'administrateur référent en ce qui concerne les conflits d'intérêts et les relations d'affaires (voir Section 1.1.2 du présent Chapitre 5) ;
- il a formulé au Conseil des propositions sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires ;
- il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel pour 2019 et 2020.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 27 février, 23 avril, 24 septembre, 26 novembre 2020 et 25 février 2021.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (jusqu'au 4 juin 2020)

Composition

Président	Jean-Dominique Senard
Membres	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine


100 %
DE TAUX
DE PRÉSENCE

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur jusqu'au 4 juin 2020, ses attributions étaient les suivantes :

- le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise était chargé d'examiner le plan stratégique, ses potentiels d'amélioration et les sujets stratégiques proposés par ses membres ;
- il s'assurait de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2020 (jusqu'au 4 juin 2020)

Le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni deux fois jusqu'à sa disparition le 4 juin 2020, en février et en mars. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont porté sur le budget 2020, les perspectives et l'évolution de l'activité du Groupe, l'accélération de l'exécution du plan de transformation *Transform & Grow* ainsi que l'avancement du plan de réduction de coûts, les projets de cessions du Groupe - la stratégie d'optimisation du portefeuille du Groupe constituant l'un des deux piliers du programme *Transform & Grow-*, ainsi que les projets d'acquisitions (voir Section 5.4.2 du Chapitre 2) - et sur tous les autres sujets stratégiques soumis au Conseil. Le Comité a examiné plus particulièrement certains aspects de la stratégie du Groupe (notamment d'un métier ou d'une Région).

Ses travaux ont également porté sur des sujets de responsabilité sociale d'entreprise présentés au Conseil, en particulier sur les thèmes suivants : politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales, présentation des politiques du Groupe en matière d'achat et d'utilisation du bois, sable et plastique (inventaire annuel et traçabilité des achats de bois (négoce et hors négoce) reconnus par WWF, recours à des solutions alternatives à la consommation de sable, service de collecte et de recyclage d'emballage plastiques dans les métiers de la Distribution, Recherche et Développement pour des plastiques durables, etc.).

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 27 février et 26 mars 2020.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise (depuis le 4 juin 2020)

Composition	
Président	Agnès Lemarchand
Membres	Anne-Marie Idrac Jean-Dominique Senard Philippe Thibaudet



Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2021, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner la feuille de route responsabilité sociale d'entreprise, ses potentiels d'amélioration et les sujets y afférents proposés par ses membres ;

- il s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2020 (à compter du 4 juin 2020)

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni deux fois en 2020, en septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- la feuille de route neutralité carbone 2050 et la fixation de nouveaux objectifs à l'horizon 2030 en matière de réduction des émissions de CO₂ validés par la *Science-Based Targets Initiative* afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 ;
- l'examen quant à leur niveau d'exigence des sous-critères de la condition de performance liée à la responsabilité sociale d'entreprise à laquelle est notamment soumis le plan de rémunération long terme mis en place en novembre 2020, à savoir : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2), taux de réduction des émissions de CO₂ et indice de diversité des cadres dirigeants (voir Section 2.4 du présent Chapitre 5) ;
- la raison d'être de Saint-Gobain ;
- l'examen de la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; ainsi que
- la revue des actions sociétales et d'inclusion menées par le Groupe, notamment lancement du programme *Care by Saint-Gobain* de protection sociale et d'inclusion à destination de ceux qui ne disposent pas de systèmes légaux suffisants, pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles (parentalité, frais de santé, prévoyance), réseaux de promotion des femmes (WIN), actions de la Fondation (voir Sections 3.3 et 4.3 du Chapitre 3).

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 24 septembre et 26 novembre 2020.

1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Procédure

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités.

Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2019).

Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs.

Conformément aux souhaits des administrateurs formulés à l'issue des travaux d'évaluation réalisés en 2018 d'obtenir, pour ceux qui le souhaitent, un retour sur leur contribution individuelle, l'évaluation comprend, en outre, les trois étapes suivantes :

- entretien entre le Président du Comité des nominations et des rémunérations, l'administrateur référent et le Président-Directeur Général sur la contribution individuelle de chaque administrateur dont la teneur a vocation à demeurer confidentielle ;
- entretien individuel entre chaque administrateur et le Président du Conseil d'administration ; et

- possibilité pour chaque administrateur qui le souhaite de demander un retour sur sa contribution individuelle au Président-Directeur Général ou à l'administrateur référent.

Les administrateurs qui sont membres d'un Comité du Conseil se prononcent également sur le fonctionnement des Comités auxquels ils participent.

L'organisation de l'évaluation pour l'année 2020 a été arrêtée par le Conseil lors de sa séance du 24 septembre 2020, sur proposition de l'administrateur référent. Les quatorze administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. L'administrateur référent a conduit l'auto-évaluation et a rendu compte des résultats de cette évaluation en formulant des propositions au Conseil d'administration de novembre 2020 lesquelles ont été discutées lors d'une *executive session* le 10 décembre 2020, consacrée par ailleurs à l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain.

L'administrateur référent, la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et le Président-Directeur Général se sont entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective à ces travaux. Le questionnaire détaillé auquel répond chaque administrateur qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les contributions individuelles des administrateurs sont par ailleurs particulièrement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la recomposition des Comités le cas échéant.

Observations générales

Les travaux d'évaluation ont mis en exergue la satisfaction des administrateurs constatant les nets progrès accomplis depuis plusieurs années et, en particulier, dans le cadre de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*. Le jugement positif s'est donc maintenu.

De façon unanime, les administrateurs estiment que la dynamique du Conseil, caractérisée par l'interaction des administrateurs dans le processus de décision sur tous les sujets de son ressort, et avec le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué, ainsi que la performance du Conseil, caractérisée par la qualité des décisions prises, sont tout à fait satisfaisantes.

Les administrateurs considèrent en effet que le Conseil fonctionne bien, qu'il est indépendant, compétent avec une forte proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction générale, est composé de manière équilibrée et diversifiée, et traite de tous les sujets qui sont de son ressort. Ils soulignent l'implication réelle du Conseil dans la discussion et l'approbation de la stratégie qui s'est matérialisée par un rôle actif dans le repositionnement stratégique apprécié par l'ensemble des administrateurs. Ils se montrent satisfaits de la pertinence, de la qualité, de la transparence et de la clarté de l'information mise à leur disposition pour l'exercice de leur mission, en particulier sur la mise en œuvre du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain *Transform & Grow*, l'évolution du cours de bourse ou le suivi de la performance financière. La réactivité de la Direction face à la pandémie de Covid-19 ainsi que l'information et l'implication du Conseil dans la gestion de cette crise et la mise en place des mesures au cours du premier semestre 2020 afin de préserver la santé et la sécurité de collaborateurs, le maintien de l'activité et la consolidation de la trésorerie du Groupe ont également été salués.

Les administrateurs ont également plébiscité les formations en lien avec les sujets climatiques et souhaitent qu'elles soient poursuivies.

Ils font part de la richesse du dialogue, malgré la tenue des séances à distance en 2020 du fait de la situation sanitaire, et de la liberté des échanges au sein du Conseil et avec la Direction du Groupe, en particulier MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin dont ils louent la disponibilité, du mode de fonctionnement ouvert du Conseil, ainsi que de la disponibilité des dirigeants.

Les administrateurs ont souligné la très bonne appropriation et montée en puissance de M. Benoit Bazin dans son rôle et la qualité de sa contribution aux débats au sein du Conseil d'administration. M. Benoit Bazin a en particulier démontré sa capacité à diriger le Groupe aux côtés du Président-Directeur Général en temps de crise, avec une bonne vision des risques et des priorités opérationnelles, et des messages clairs et mobilisateurs transmis au sein de l'organisation. L'articulation efficace et équilibrée entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin a également été soulignée.

Ils ont, de plus, salué la contribution constructive des administrateurs salariés, ainsi que le fonctionnement efficace et la qualité des travaux des Comités du Conseil.

Composition du Conseil d'administration

La taille du Conseil a été progressivement réduite, passant de 18 membres en décembre 2014 du fait de l'intégration des deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, à 17 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2015, à 16 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2016, puis à 14 membres depuis l'Assemblée générale de 2017 (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5). Elle est désormais jugée adéquate.

Dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du Conseil menée en 2020, les compétences et l'expérience des administrateurs ont été jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'Industrie ou des métiers du Groupe qu'en matière d'innovation/digital, désormais bien représentées avec Mmes Sibylle Daunis et Dominique Leroy, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise.

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de favoriser deux axes de recherche, à savoir :

- un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat, ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation et participant au rajeunissement du Conseil ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, en vue de maintenir la proportion de mandataires sociaux exécutifs au sein du Conseil.

Il est jugé souhaitable, malgré l'expérience internationale dont dispose la majorité des membres du Conseil, d'augmenter la proportion d'étrangers ou de profils disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à forte croissance pour le Groupe Saint-Gobain.

Les attributions de l'administrateur référent sont jugées unanimement adéquates. Les administrateurs estiment que ses travaux s'articulent bien avec ceux du Comité des nominations et des rémunérations. La personnalité de l'administrateur référent et son mode de fonctionnement, discret et efficace, sont appréciés et la qualité de ses travaux a été relevée ainsi que son rôle auprès des investisseurs.

Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2020 et pistes pour 2021

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2019 ont été bien prises en compte en 2020. Elles concernaient en particulier le renforcement des compétences digital/numérique/e-commerce avec la cooptation de Mme Sibylle Daunis, la poursuite de l'approfondissement des sujets suivants : le sujet climatique et son impact stratégique, la création de valeur, l'évolution du cours de bourse - et encore le suivi régulier de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, et des opérations d'acquisitions et de cessions potentielles ou en cours.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les conclusions suivantes, sur proposition de l'administrateur référent, ressortant de l'évaluation :

- dans le cadre des prochains recrutements, rechercher un profil issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat, ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation et participant au rajeunissement du Conseil, ou un mandataire social exécutif en exercice au sein d'un autre grand groupe ou disposant d'une telle expérience. Il est également souhaitable d'augmenter la proportion d'étrangers ou de profils disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à forte croissance pour le Groupe Saint-Gobain ;
- mettre en œuvre la gouvernance future du Groupe dans les délais convenus ;
- poursuivre l'approfondissement des sujets suivants : sujet climatique et son impact stratégique, création de valeur, évolution du cours de bourse (y compris impact environnemental, social et de gouvernance), innovation, leviers de croissance ;
- suivre régulièrement les impacts de la pandémie de Covid-19 sur le Groupe et sa stratégie ;
- suivre régulièrement la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, et les opérations d'acquisitions et de cessions potentielles ou en cours, les économies de coûts et les progrès en matière de croissance ;
- poursuivre la pratique des *executive sessions* ;
- organiser des formations sur des thèmes d'intérêt pour les activités de Saint-Gobain (par exemple biodiversité).

1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs

Le Conseil d'administration se réunit une fois par an sur un site de production ou dans un centre de recherche du Groupe. Compte tenu de la situation sanitaire, la visite par le Conseil d'administration de Saint-Gobain Recherche Provence à Cavaillon prévue en mai 2020 a dû être annulée.

Chaque nouvel administrateur peut, à sa demande, recevoir une formation dans le domaine de son choix et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de centres de recherche. Les nouveaux administrateurs peuvent dans ce cadre également visiter divers sites industriels ou de la distribution bâtiment, et tout administrateur peut, à sa demande, rencontrer des membres du Comité exécutif (voir Section 4.2 du Chapitre 1).

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, conformément à la loi, de formations complémentaires dont le contenu est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, après avis des administrateurs concernés.

1.3 Direction du Groupe

1.3.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain se compose du Président-Directeur Général et, depuis le 1^{er} janvier 2019, d'un Directeur Général Délégué. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Président-Directeur Général (voir Section 4.2 du Chapitre 1).

Président-Directeur Général

Depuis la réunion des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 3 juin 2010, la fonction de Président-Directeur Général est assurée par M. Pierre-André de Chalendar, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5).

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5.

Directeur Général Délégué

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a nommé M. Benoit Bazin en tant que Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} janvier 2019. Celui-ci est particulièrement en charge du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain annoncé le 26 novembre 2018 (voir Section 3 du Chapitre 1). Il participe en outre aux séances du Conseil d'administration.

Après des études en France et aux Etats-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux Etats-Unis - dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De

2009 à fin 2015, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Produits pour la Construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux Etats-Unis. Depuis le 1^{er} janvier 2019, il est Directeur Général Délégué du Groupe Saint-Gobain.

En outre, M. Benoit Bazin a été nommé administrateur de Vinci le 18 juin 2020 ; à ce titre, il est membre du comité des rémunérations et du comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017, et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017.

Le Directeur Général Délégué est soumis aux mêmes limites de pouvoirs que le Président-Directeur Général (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

Note : le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2021, que, dans le cadre de la succession de M. Pierre-André de Chalendar, afin d'assurer une transition harmonieuse, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1^{er} juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin et, qu'à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoit Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5).

1.3.2 Comité exécutif

Dans le cadre de la transformation du Groupe Saint-Gobain annoncée le 26 novembre 2018, le Comité de direction générale a été remplacé depuis le 1^{er} janvier 2019 par un Comité exécutif. Ce Comité, dont la composition reflète la nouvelle structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1^{er} janvier 2021 (voir Section 2 du Chapitre 1). Outre le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (voir Section 3 du Chapitre 1).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

2. Rémunération des organes d'administration et de direction

La présente Section, établie avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil, décrit les éléments de rémunération des administrateurs, des dirigeants mandataires sociaux ainsi que des membres de la Direction du Groupe et présente les plans de rémunérations à long terme mis en place au sein du Groupe.

2.1 Rémunération des administrateurs

2.1.1 Politique de rémunération des administrateurs (*Say-on-Pay ex ante*)

Les administrateurs perçoivent une rémunération dont le montant annuel global a été fixé à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, à effet à compter du 1^{er} janvier 2015.

Les règles de répartition de l'enveloppe annuelle de rémunération, arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014 et applicables depuis l'exercice 2015, sont les suivantes :

- le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres de Comités (en 2020 : Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité (stratégique et) de la responsabilité sociale d'entreprise) (hormis les dirigeants mandataires sociaux) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 23 avril 2020 et dans le même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, de s'associer à leur effort en réduisant également de 25 % le montant de la rémunération due aux administrateurs au titre de la période durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient, au cours de l'exercice 2020, en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération ont été données par Saint-Gobain à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par la pandémie de Covid-19 à savoir l'association médicale humanitaire « The Alliance for International Medical Action » (ALIMA), la Fondation Abbé Pierre, le Secours Populaire, et des collaborateurs en extrême difficulté au Brésil.

La politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020 telle que décrite ci-dessus a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (treizième résolution).

Il est prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 de reconduire la politique de rémunération des administrateurs décrite ci-dessus pour 2021 (hors réductions exceptionnelles liées à la pandémie de Covid-19).

2.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des dirigeants des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice passé. Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif).

Le tableau ci-après présente les rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) en contrepartie de leur mandat d'administrateur au titre des exercices 2019 et 2020 en application de la politique de rémunération rappelée à la Section 2.1.1 ci-dessus.

Tableau 3 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil d'administration (nomenclature AMF)

Membres du Conseil d'administration non dirigeants	Montants bruts perçus en euros	
	au titre de l'exercice 2020 ⁽⁶⁾	au titre de l'exercice 2019
Jean-François Cirelli ⁽¹⁾	37 872	-
Lydie Cortes ⁽²⁾	79 967	82 162
Sibylle Daunis ⁽³⁾	57 794	-
Iêda Gomes Yell	79 967	86 940
Anne-Marie Idrac	87 963	89 690
Pamela Knapp	80 235	85 139
Agnès Lemarchand	82 990	85 139
Frédéric Lemoine ⁽⁴⁾	36 579	94 145
Dominique Leroy	76 933	78 560
Jacques Pestre ⁽⁵⁾	7 289	73 383
Denis Ranque	76 933	81 536
Gilles Schnepf	80 235	90 543
Jean-Dominique Senard	81 565	91 491
Philippe Thibaudet ⁽²⁾	73 508	67 979
Philippe Varin	79 773	93 293
TOTAL	1 019 604	1 100 000

(1) Administrateur à compter du 4 juin 2020.

(2) Il est précisé que Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir la Confédération Française Démocratique du Travail (pour Mme Lydie Cortes) et la Confédération Générale du Travail (pour M. Philippe Thibaudet) l'intégralité de leur rémunération (nette des prélèvements sociaux) perçue de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de cette rémunération est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain auxdites organisations syndicales.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires à compter du 26 mars 2020, date de sa cooptation par le Conseil d'administration en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite le 9 mars 2020.

(4) Administrateur jusqu'au 4 juin 2020.

(5) Administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'au 9 mars 2020.

(6) Les montants bruts perçus au titre de l'exercice 2020 par les administrateurs tiennent compte de la réduction de 25 % du montant de leur rémunération due pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se sont trouvés, au cours de l'exercice 2020, en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19.

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2019 et 2020.

2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance le cas échéant) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes.

2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

2.2.2.1 Synthèse des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

En application des principes exposés ci-dessus, les politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour 2020 ont été arrêtées par le Conseil d'administration dans ses séances du 21 novembre 2019, 27 février 2020 et du 23 avril 2020 sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ces politiques ont été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (onzième et douzième résolutions).

Pour rappel, en mars 2020, MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissaient les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de réduire de 25 % la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 -devant être versée après approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2020- et 25 % de leur rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19. M. Benoit Bazin a également fait part de sa décision de renoncer, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidé.

Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée. Sur proposition de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin, le Conseil d'administration a décidé de réviser et de réduire en conséquence leur rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, leur rémunération variable au titre de 2019) et, sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil a décidé que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué resterait fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 750 000 €.

L'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement ayant cessé le 30 juin 2020, la rémunération fixe et variable attribuée à M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2020 s'est élevée, après prise en compte des réductions liées à la crise de Covid décrites aux paragraphes ci-dessus, à 2 395 850 euros (aurait été 2 483 350 euros sans réduction) et à 2 624 584 euros au titre de 2019 (aurait été 2 736 630 euros sans réduction), soit une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 4 579 187 euros au titre de 2020 (aurait été 4 666 687 euros sans réduction) et de 4 431 524 euros au titre de 2019 (aurait été 4 543 570 euros sans réduction). Les réductions de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2019 et de 2020 se sont donc élevées à près de 200 000 euros. Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale de M. Pierre-André de Chalendar entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %.

La rémunération fixe et variable attribuée à M. Benoit Bazin au titre de 2020 a été, après prise en compte des réductions liées à la crise de Covid, de 1 261 496 euros (aurait été 1 457 730 euros sans réduction) et de 1 378 493 euros au titre de 2019 (aurait été 1 427 925 euros sans réduction), soit une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 2 656 207 euros au titre de 2020 (aurait été 2 852 441 euros sans réduction) et de 2 281 882 euros au titre de 2019 (aurait été 2 331 314 euros sans réduction). Les réductions de rémunération de M. Benoit Bazin au titre de 2019 et 2020 se sont donc élevées à près de 245 000 euros. Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale du Directeur Général Délégué entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Les sommes totales correspondant aux réductions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux liées à la crise de Covid, soit 445 000 euros, ont été données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Les tableaux suivants présentent une synthèse des rémunérations, options sur actions et actions de performance, attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020. Aucune option sur action ni unité de performance ne leur a été attribuée en 2019 et 2020.

Malgré les réductions de leurs rémunérations fixes et variables consenties dans les conditions décrites ci-dessus, ces tableaux font ressortir une augmentation de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019, qui est liée principalement à la valeur des actions de performance attribuées :

- rémunérations fixes : elles ont baissé de 7,3 % compte tenu de la réduction demandée par MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin (cf. ci-dessus) ;
- rémunérations variables :

Comme rappelé ci-dessus, en demandant que leur rémunération « versée en 2020 » soit réduite, MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont souhaité que cette réduction porte non seulement sur leur fixe versé en 2020 mais également sur leur variable attribué au titre de 2019, lequel est versé en 2020. Il découle mécaniquement de la réduction du variable attribué au titre de 2019 que la différence entre la rémunération attribuée au titre de 2019 et la rémunération attribuée au titre de 2020 s'est trouvée augmentée de la réduction consentie (laquelle s'élève par exemple à 112 046 euros pour M. Pierre-André de Chalendar). Sans cette réduction du variable attribué au titre de 2019, l'augmentation en 2020 de la rémunération globale de M. Pierre-André de Chalendar attribuée au titre de 2020 par rapport à celle attribuée au titre de 2019 (augmentation qui s'élève à 147 663 euros) aurait été de 35 617 euros.

Nonobstant ce facteur, les rémunérations variables attribuées à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin au titre de 2020 ont substantiellement diminué par rapport à 2019 : elles sont en baisse de 9,9 % (16,5 % si l'on calcule hors réduction de leur variable attribué au titre de 2019 qu'ils ont consentie du fait de la crise de Covid-19). La diminution du variable attribué au titre de 2020 est liée au taux de réalisation de leurs objectifs quantifiables (cf. tableau ci-après) qui comptent pour 2/3 du variable : MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont fait part au Comité des nominations et des rémunérations lors de sa séance de février 2021 de leur souhait que le Conseil ne revoie pas ces objectifs quantifiables alors même qu'ils avaient été définis sur la base d'un budget pré-crise de Covid-19, et se sont donc révélés -compte tenu de l'impact radical de cette crise- totalement inatteignables en termes de résultat d'exploitation et de résultat net courant.

La décision de M. Benoit Bazin de renoncer en avril 2020, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 % à

150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée (cf. ci-dessus) a par ailleurs représenté une minoration de sa part variable attribuée au titre de 2020 de 141 000 euros ;

- actions de performance attribuées : leur valorisation a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.

Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.

A attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution -en novembre 2019 et novembre 2020- de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, bien que l'attribution d'actions de performance de M. Pierre-André de Chalendar soit restée constante en nombre d'actions en 2020 par rapport à 2019, en valeur IFRS elle a augmenté de près de 20 %. Pour M. Bazin, l'augmentation -en novembre 2020- de son attribution d'actions de performance, au regard de l'excellent travail réalisé pendant la crise et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020 - est de 28 % en nombre et de près de 50 % en valeur compte tenu de l'augmentation de la valeur IFRS.

Il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS -avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier- et vérifiée par les commissaires aux comptes).

Ainsi, l'augmentation des rémunérations globales de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin entre 2019 et 2020, alors même qu'ils ont accepté de réduire substantiellement leur rémunération versée en 2020 (fixe 2020 et variable au titre de 2019) est principalement due à l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires ont également bénéficié.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées ou versées aux dirigeants mandataires sociaux (nomenclature AMF) ⁽¹⁾

(en euros, avant charges sociales et impôts)	Exercice 2020	Exercice 2019
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 399 523	2 628 257
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	2 179 664	1 803 267
TOTAL	4 579 187	4 431 524
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 263 644	1 380 248
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 392 563	901 634
TOTAL	2 656 207	2 281 882

(1) Ces chiffres sont après prise en compte de la décision du Conseil d'administration du 23 avril 2020, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, de réduire de 25 % la rémunération devant leur être versée en 2020 (fixe 2020 et variable au titre de 2019) dans le contexte de la crise de Covid-19 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (huitième, neuvième, onzième et douzième résolutions). Pré-réduction, ces montants attribués se seraient élevés, pour M. Pierre-André de Chalendar, au titre de 2020, à une rémunération fixe et variable de 2 483 350 euros et à une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 4 666 687 euros ; au titre de 2019 à une rémunération fixe et variable de 2 736 630 euros et à une rémunération globale de 4 543 570 euros. Ainsi, sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 versée en 2020 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale de M. Pierre-André de Chalendar entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %. Pour M. Benoit Bazin, au titre de 2020 sa rémunération fixe et variable aurait été de 1 457 730 euros et sa rémunération globale de 2 852 441 euros ; au titre de 2019 sa rémunération fixe et variable aurait été de 1 427 925 euros et sa rémunération globale de 2 331 314 euros. Ainsi, sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 versée en 2020 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale de M. Benoit Bazin entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

2.2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Les tableaux ci-après présentent la ventilation de la rémunération fixe, de la rémunération variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations attribuées ou versées ⁽¹⁾ aux dirigeants mandataires sociaux (nomenclature AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	2020		2019		
	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués post réduction Covid ⁽²⁾	Montants attribués pré réduction Covid	Montants versés ⁽³⁾
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général					
Rémunération fixe	1 112 500	1 112 500	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	1 283 350	1 424 584	1 424 584 ⁽⁶⁾	1 536 630 ⁽⁵⁾	1 110 644
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur ⁽⁴⁾	0	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	3 673	3 673	3 673	3 673	3 673
TOTAL	2 399 523	2 540 757	2 628 257	2 740 303	2 314 317
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué					
Rémunération fixe	695 312	695 312	750 000	750 000	750 000
Rémunération variable annuelle	566 184 ⁽⁷⁾	628 493	628 493 ⁽⁶⁾	677 925 ⁽⁵⁾	0
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature : voiture de fonction	2 148	2 148	1 755	1 755	1 755
TOTAL	1 263 644	1 325 953	1 380 248	1 429 680	751 755

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) Le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoivent aucune rémunération à raison de fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations.

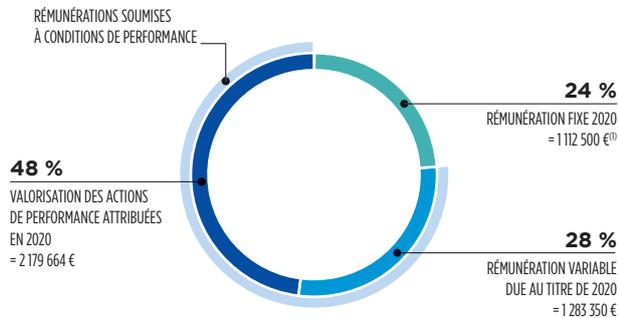
(5) Avant prise en compte de la réduction du montant de la rémunération variable au titre de 2019 de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin décidée par le Conseil d'administration du 23 avril 2020, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, dans le contexte de la crise de Covid-19 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (huitième et neuvième résolutions).

(6) Après prise en compte de la décision mentionnée à la note 5 ci-dessus.

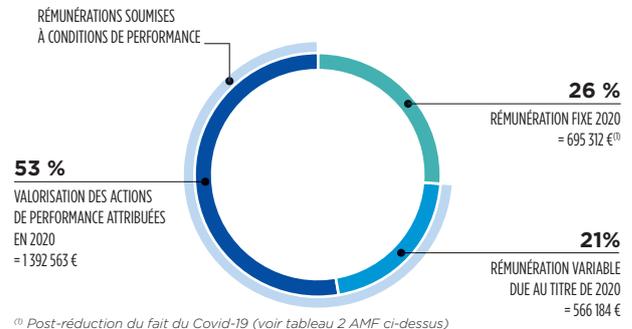
(7) La décision de M. Benoit Bazin de renoncer, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée a représenté une minoration de sa part variable attribuée au titre de 2020 de 141 000 euros.

Les graphiques ci-après présentent la répartition des différents éléments de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et de M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice.

M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général



M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué



Les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont été arrêtés par le Conseil d'administration dans ses séances du 27 février 2020, 23 avril 2020, 26 novembre 2020 et 25 février 2021 conformément aux politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (11^e et 12^e résolutions), comme suit :

Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué reflète leur expérience et leurs responsabilités en tant que Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué et se compare à celle de postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018, la rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar est fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations avaient constaté, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar et avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau de rémunération se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.

Pour mémoire, en mars 2020, M. Pierre-André de Chalendar a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissaient les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, il a fait part au Conseil d'administration de sa décision de réduire de 25 % la rémunération devant lui être versée en 2020, à savoir 25 % de sa rémunération fixe pour 2020 et 25 % de sa rémunération variable au titre de 2019 - versée après approbation de l'Assemblée des actionnaires du 4 juin 2020 -, pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa

rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération variable au titre de 2019). Par conséquent, la rémunération fixe perçue par M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2020 s'est élevée, après réduction, à 1 112 500 euros.

Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 750 000 euros pour l'exercice 2019. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.

Le Conseil d'administration du 27 février 2020 avait décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir ce montant pour 2020.

Pour mémoire, en mars 2020, M. Benoit Bazin a souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissaient les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, il a fait part au Conseil d'administration de sa décision de réduire de 25 % la rémunération devant lui être versée en 2020, à savoir 25 % de sa rémunération fixe pour 2020 et 25 % de sa rémunération variable au titre de 2019 - versée après approbation de l'Assemblée des actionnaires du 4 juin 2020 -, pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de pandémie de Covid-19.

Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020 et l'ont unanimement saluée ; sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil d'administration du 23 avril 2020 a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de sa rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, sa rémunération variable au titre de 2019). Par conséquent, la rémunération fixe perçue par M. Benoit Bazin pour l'exercice 2020 s'est élevée, après réduction, à 695 312 euros.

Rémunération variable annuelle

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 27 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a décidé de maintenir le plafond de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2020 à 170 % (plafond inchangé depuis 2014) de sa rémunération fixe annuelle.

Lors de la même séance, le Conseil d'administration avait décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération. En effet, le Conseil d'administration avait constaté la réussite de la mise en œuvre par M. Benoit Bazin du plan *Transform & Grow*, que les objectifs fixés avaient été satisfaits ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situait à la médiane du *benchmark* de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, M. Benoit Bazin a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer également, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; le Conseil d'administration a décidé en conséquence que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin au titre de l'exercice 2020 resterait donc fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 750 000 euros.

La rémunération variable quantifiable et qualitative due au titre de l'exercice 2020 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comme suit :

	Pondération	Variation possible au titre de chaque objectif (en euros) ⁽¹⁾	Montant au budget cible (Rémunération cible) (en euros)	Pourcentage de réalisation par rapport à la Rémunération cible	Réalisation (en euros)
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général					
CFLE	40 %	0 à 544 000	326 400	167 %	544 000
Résultat d'exploitation du Groupe	20 %	0 à 272 000	190 400	0 %	0
ROCE	20 %	0 à 272 000	163 200	36 %	59 350
Objectifs quantifiables* (2/3) dont :					
Résultat net courant du Groupe par action	20 %	0 à 272 000	163 200	0 %	0
Total quantifiable	2/3	0 à 1 360 000	843 200	74 % ⁽²⁾	603 350
Objectifs qualitatifs (1/3)	Qualitatif (global)	1/3	0 à 680 000	143 %	680 000
TOTAL PART VARIABLE	100 %	0 À 2 040 000	1 319 200	97 %	1 283 350
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué					
CFLE	40 %	0 à 240 000	144 000	167 %	240 000
Résultat d'exploitation du Groupe	20 %	0 à 120 000	84 000	0 %	0
ROCE	20 %	0 à 120 000	72 000	36 %	26 184
Objectifs quantifiables* (2/3) dont :					
Résultat net courant du Groupe par action	20 %	0 à 120 000	72 000	0 %	0
Total quantifiable	2/3	0 à 600 000	372 000	74 % ⁽²⁾	266 184
Objectifs qualitatifs (1/3)	Qualitatif (global)	1/3	0 à 300 000	143 %	300 000
TOTAL PART VARIABLE	100 %	0 À 900 000	582 000	97 %	566 184

(1) Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 89 % et 90 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 106 % et 109 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré.

(2) Le pourcentage de Réalisation total au titre des objectifs quantifiables par rapport à la Rémunération cible totale à ce titre (74 %) n'est pas proportionnel au rapport entre la Réalisation et la Rémunération cible (72 %) compte tenu du plafonnement de la Réalisation au titre du critère CFLE.

Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise de la pandémie de Covid-19 sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les composantes et objectifs de la rémunération variable de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin pour 2020 comme suit (structure inchangée pour le Président-Directeur Général depuis 2014 et pour le Directeur Général Délégué depuis 2019) :

- une partie quantitative à concurrence de 2/3, fonction des quatre objectifs suivants, adaptés à la stratégie du Groupe :
 - le « CFLE » (*Cash Flow Libre d'Exploitation*) à hauteur de 40 %,
 - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*) à hauteur de 20 %,
 - le résultat d'exploitation du Groupe à hauteur de 20 %,
 - le résultat net courant du Groupe par action à hauteur de 20 % ; et
- une partie qualitative à concurrence de 1/3, fonction des quatre objectifs suivants :
 - poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille,
 - poursuite de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow* et de la transformation digitale du Groupe,
 - mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, et
 - gestion de la crise de la pandémie de Covid-19 (protection de la santé des collaborateurs du Groupe et des parties prenantes présentes sur ses sites, continuité de l'exploitation en fonction des situations locales ; solidarité avec les parties prenantes du Groupe).

Rémunération variable qualitative de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et de M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué

Le Conseil d'administration du 25 février 2021, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé à 143 % le niveau global de réalisation par rapport à la cible des quatre objectifs qualitatifs retenus pour la détermination de la rémunération variable pour 2020 de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général et de M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué, tels qu'énoncés ci-dessus.

Il a notamment pris en considération les principales réalisations suivantes :

- excellente poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille dans un contexte difficile marqué par la pandémie de Covid-19 ayant notamment engendré la suspension des processus en cours au printemps 2020. Ont notamment été réalisées, au-delà des attentes compte tenu du contexte particulier, les opérations suivantes :
 - la cession, en mai 2020, de l'intégralité de la participation de 10,75% du capital de Sika pour un montant total de 2,56 milliards de francs suisses ce qui a permis le renforcement du bilan, de la flexibilité financière et de la position de liquidité de Saint-Gobain dans un environnement qui demeurait incertain à cette date ;
 - l'entrée en négociations exclusives :
 - en novembre 2020, avec Mutares, société cotée à la bourse de Francfort, en vue de la cession de Lapeyre,
 - en janvier 2021, avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession des activités de distribution aux Pays-Bas, ces deux cessions devant être finalisées en 2021 (voir Section 4.4.2.2 du Chapitre 2).
 - plusieurs acquisitions, y compris la finalisation de l'acquisition de Continental Building Products dont l'intégration est en cours à un rythme plus rapide qu'initialement anticipé et dont les résultats sont en ligne avec les attentes malgré la situation sanitaire (voir Section 4.4.2.1 du Chapitre 2) ;
- très bonne continuation de la mise en œuvre du plan Transform & Grow :
 - approfondissement dans plusieurs domaines, en 2020, de la nouvelle organisation (finalisation de rapprochements d'activités, optimisation complémentaire de « back-office », lancement d'initiatives de croissance afin de développer des solutions combinant plusieurs produits, etc.) ;
 - optimisation des relations entre équipes centrales et équipes locales afin d'améliorer les synergies de croissance, l'innovation, ou l'identification de cibles sur des segments privilégiés (voir Sections 3.3. du Chapitre 1 et 2.2.2. et 2.2.3 du Chapitre 2) ;
 - atteinte, avec un an d'avance, de l'objectif initial de 250 millions d'euros d'économies, participant à l'amélioration de la marge d'exploitation du Groupe au second semestre 2020 (voir Section 1.5 du Chapitre 4) ;
 - poursuite de la communication interne pour informer des succès et promouvoir les bonnes pratiques : l'enquête de satisfaction des collaborateurs a révélé un fort taux d'engagement et de recommandation. La nouvelle organisation, renforcée par le déploiement d'un nouveau mode de leadership reposant sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration (voir Section 3.1.1. du Chapitre 3), s'est révélée particulièrement pertinente en temps de crise.
- très bonne poursuite de la transformation digitale du Groupe :
 - le Groupe a poursuivi en 2020 le déploiement de ses axes stratégiques notamment dans les processus de fabrication en « industrie 4.0 » (réduction de consommation d'énergie sur des lignes de production par exemple, voir Section 4.3.2.1 du Chapitre 2), l'utilisation de données commerciales (« big data » voir Section 4.1.1.2 du Chapitre 2) ou l'optimisation logistique ;
 - dans le contexte de la crise de Covid-19, certains outils digitaux sont montés rapidement en puissance (organisation de plusieurs milliers de webinars clients, télétravail de 36 000 collaborateurs, forte augmentation du e-commerce, fort développement de l'utilisation d'applications digitales par les usines, etc.) (voir Sections 3.2 du Chapitre 1 et 1.1.3 du Chapitre 2) ;
 - enfin, le Groupe a poursuivi, malgré la crise sanitaire, les recrutements d'experts digitaux, et la « DnA academy » (« digital & analytics ») est montée en puissance avec 700 collaborateurs formés à l'utilisation de la donnée dans leur environnement de travail immédiat en production industrielle (voir Section 4.3.2.1 du Chapitre 2).
- très bonne mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise :
 - évolution très positive du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2) par rapport à 2019 (voir Section 3.2 du Chapitre 3) ;
 - progression de la représentation des femmes parmi les cadres et cadres dirigeants permettant de se situer sur la trajectoire attendue des chiffres cibles en matière de diversité (voir Section 3.3 du Chapitre 3) ;
 - très bons taux de réalisation de formations de e-learning Conformité sur les trois sujets prioritaires : concurrence, lutte contre la corruption et embargo, et poursuite des actions sur le dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence (voir Section 1.4.2 du Chapitre 3) ;
 - poursuite de la mise en œuvre du Règlement général sur la protection des données (RGPD) avec notamment l'animation du réseau « Data Privacy » (voir Section 1.3.4 du Chapitre 3), la poursuite du déploiement de la plateforme de gestion de la protection des données à caractère personnel (One Trust), la mise en place de process afin de gérer les risques GDPR en matière de cyber sécurité et de fusions et acquisitions et l'élaboration d'un e-learning ;
 - identification d'objectifs 2030 dans le cadre de la feuille de route 2050 net zéro carbone : la feuille de route 2030 a été proposée au Conseil d'administration en septembre 2020, les objectifs carbone ont ensuite été validés par la Science Based Target initiative en octobre 2020 et publiés en novembre 2020 (voir Section 4.1 du Chapitre 3) ;

- excellente gestion de la crise de Covid-19 :
 - mise en place dès le 15 mars 2020 d'un dispositif de crise avec des réunions fréquentes du Comité Exécutif, élargi à des spécialistes, afin de partager les bonnes pratiques et séances régulières du Conseil d'administration afin de faire des points d'avancement (voir Section 1.2.3.1 du Chapitre 5) ;
 - dialogue social très nourri, pays par pays et également au niveau européen, ayant permis la mise en place d'actions de protection de la santé des collaborateurs et parties prenantes au plus près du terrain ;
 - mesures rapides de renforcement des sources de financement du Groupe et de préservation de la trésorerie (voir Section 3.2 du Chapitre 1 et Section 1.2.3.1 du Chapitre 5) ;
 - nombreuses actions de solidarité (dons de masques et de matériels, dons financiers à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris et à des organisations caritatives des sommes correspondant aux réductions de rémunération de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin et des administrateurs) (voir Section 3.2 du Chapitre 1 et Sections 2.1 et 2.2 du Chapitre 5).

Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 395 850 euros, en baisse de 12,5 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19). Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 à M. Pierre-André de Chalendar au titre de son mandat de Président-Directeur Général, s'est élevée à 1 424 584 euros, après réduction telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (8^e résolution). Hors réduction, elle se serait élevée à 1 536 630 euros.

Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin s'est élevée à 1 261 496 euros, en baisse de 11,7 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19). Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 à M. Benoit Bazin au titre de son mandat de Directeur Général Délégué s'est élevée à 628 493 euros après réduction telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (9^e résolution). Hors réduction, elle se serait élevée à 677 925 euros.

Dans l'hypothèse où le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin au titre de l'exercice 2020 avait été augmenté à 150 % tel que le Conseil l'avait initialement décidée, M. Benoit Bazin aurait perçu une rémunération variable annuelle au titre de cette exercice d'un montant de 707 730 euros. La différence entre la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 et cette rémunération annuelle variable théorique avec un plafond fixé à 150 % de la rémunération annuelle fixe, soit environ 140 000 euros, a été donnée par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Politique d'intéressement long terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code Afep-Medef, que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient

attribuées au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué en 2020 ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de leur rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours), comme en 2019.

Les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué ont représenté, en 2020, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, respectivement de 2 179 664 euros et 1 392 563 euros, correspondant à 67,3 % et 84,4 % de leur rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2020. S'agissant du Directeur Général Délégué, ce pourcentage se serait élevé à 74,3% sans la réduction du plafond de la part variable de sa rémunération de 150% à 120% du fixe, à sa demande, dans le contexte de la crise de Covid-19.

Aucun plan d'options sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2020.

Plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale d'attribution

Le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 27 février 2020, comme les années précédentes, que le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ne pourraient se voir allouer respectivement plus de 10 % et de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance au titre de plans de rémunération à long terme à mettre en place en 2020.

Règles de couverture

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont ils ont été ou seront bénéficiaires en tant que dirigeants mandataires sociaux jusqu'à la cessation de leurs fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le Président-Directeur Général ni par le Directeur Général Délégué.

Fenêtres négatives

En leur qualité de dirigeants mandataires sociaux et en vertu de la réglementation applicable rappelée dans le règlement intérieur du Conseil (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9), MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels. En dehors de ces périodes, ils sont également tenus, notamment comme les administrateurs, aux dispositions relatives à la prévention des délits d'initiés.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les options sur actions levées par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué durant l'exercice 2020.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2020.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2020 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pierre-André de Chalendar, PDG	-	-	-	-	-	-
Benoit Bazin, DGD	-	-	-	-	-	-

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à raison du mandat et levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2020 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Pierre-André de Chalendar, PDG	-	-	-	-
Benoit Bazin, DGD depuis le 01/01/2019	N/A	N/A	N/A	N/A

Actions de performance

Les tableaux ci-après présentent les attributions et les livraisons d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2020.

Tableau 6 – Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2020 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar, PDG	26/11/2020	90 000	2 179 664	26/11/2024	29/11/2024	Voir Section 2.4.3 du Chapitre 5
Benoit Bazin, DGD	26/11/2020	57 500	1 392 563	26/11/2024	29/11/2024	

Attribution de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, durant l'exercice 2020

Au cours de la séance du Conseil du 26 novembre 2020, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 90 000 actions de performance (comme en 2019), représentant environ 0,017 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.

Attribution de M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, durant l'exercice 2020

Au cours de la séance du Conseil du 26 novembre 2020, M. Benoit Bazin s'est vu attribuer, sur proposition du

Comité des nominations et des rémunérations, 57 500 actions de performance (contre 45 000 actions de performance en 2019), représentant environ 0,011 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.

Les caractéristiques des actions de performance, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué, sont exposées à la Section 2.4 du présent Chapitre 5.

Tableau 7 – Actions de performance attribuées à raison du mandat et livrées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2020 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar, PDG	24/11/2016	38 303	24/11/2020
Benoit Bazin, DGD depuis le 01/01/2019	N/A	N/A	N/A

Règles de conservation

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2020 qui leur seront livrées, jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer (de la même manière que les années précédentes s'agissant du Président-Directeur Général) si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué détiennent personnellement au nominatif – au jour de la date de livraison des actions de performance – atteint, respectivement l'équivalent de cinq années ou de trois

années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de leur rémunération fixe brute alors en vigueur).

Unités de performance

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2020 et il n'existe plus de plan d'unités de performance en cours d'acquisition (voir Section 2.4.4 du présent Chapitre 5). Aucune unité de performance n'est donc devenue exerçable durant l'exercice 2020.

2.2.2.3 Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux

S'agissant du Président-Directeur Général

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar, PDG		X ⁽¹⁾	X		X			X

(1) Démission au 3 juin 2010.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autorisé le renouvellement des engagements suivants, pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et correspondant, d'une part, à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce alors en vigueur, et, d'autre part, au maintien à son bénéfice des contrats Groupe de prévoyance et frais de santé pendant la durée de son mandat. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (8^e, 9^e et 10^e résolutions) et, en dernier lieu, dans le cadre du vote sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (11^e résolution).

Les termes de ces engagements tiennent compte notamment des recommandations du code Afep-Medef.

Indemnité de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Voir la rubrique « Indemnité de cessation des fonctions » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5.

Indemnité de non-concurrence

Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5.

Régime de retraite supplémentaire

Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5.

S'agissant du Directeur Général Délégué

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général Délégué (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Benoit Bazin, DGD	X ⁽¹⁾		X		X		X	

(1) Le contrat de travail de M. Benoit Bazin a été suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur Général Délégué. M. Benoit Bazin a pris l'engagement de renoncer à son contrat de travail à compter du 1^{er} juillet 2021, date à laquelle il accèdera aux fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, autorisé la conclusion de conventions relatives à des engagements pris au bénéfice du Directeur Général Délégué, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce alors en vigueur : accord de non-concurrence, indemnité de rupture, maintien de son régime de retraite supplémentaire à prestations définies et contrats de prévoyance et frais de santé.

Le bénéfice de telles conventions en faveur de M. Benoit Bazin est justifié par la suspension de son contrat de travail depuis le 1^{er} janvier 2019, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur Général Délégué, après plus de 19 années passées au sein du Groupe Saint-Gobain.

Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (11^e, 12^e et 13^e résolutions) et, en dernier lieu, dans le cadre du vote sur la politique de

rémunération du Directeur Général Délégué par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (12^e résolution).

Les termes de ces engagements tiennent compte notamment des recommandations du code Afep-Medef.

Indemnité de rupture du Directeur Général Délégué

Voir la rubrique « Indemnité de rupture » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5.

Indemnité de non-concurrence

Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5.

Régime de retraite supplémentaire

Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5.

2.2.3 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des dirigeants des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice passé. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 27 février 2020, 23 avril 2020, 26 novembre 2020 et 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en application des politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (onzième et douzième résolutions) et conformément aux principes exposés à la Section 2.2.1 du Chapitre 5 ci-dessus.

2.2.3.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (<i>en euros</i>)	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant versé : 1 112 500 €</p> <p><i>Après prise en compte de la réduction de 25 % du montant de la rémunération fixe pour 2020 (1 200 000 €) au titre des mois durant lesquels des collaborateurs du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19</i></p> <p>(Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (11 ^e résolution).

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 283 350 € (Conseil d'administration du 25 février 2021)	<p>Le Conseil d'administration du 27 février 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir inchangé le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2020 à 170 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 1 200 000 €, telle que fixée pour toute la durée de son mandat. Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise de la pandémie de Covid-19 sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2014).</p> <p>Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2021, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation) s'est élevé à 603 350 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 74 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform & Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et gestion de la crise de la pandémie de Covid-19) s'est élevé à 680 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 143 % (voir la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5). <p>La part variable totale au titre de 2020 s'est élevée à 1 283 350 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 97 %.</p> <p>Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 395 850 euros, en baisse de 12,5 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021.</i></p> <p><i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'est élevée, après réduction, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (8^e résolution) à 1 424 584 euros. Hors réduction, elle se serait élevée à 1 536 630 euros.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Actions de performance	Montant attribué : 2 179 664 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 90 000 actions de performance (comme en 2019). Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.</p> <p>Elle représente une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de son attribution de 2 179 664 euros, correspondant à 67 % de la rémunération brute maximum globale du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2020 (contre 56 % en 2019), de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée et qu'elle est conforme à la décision du Conseil d'administration du 27 février 2020 ayant décidé que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2020, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>La valorisation des actions de performance attribuées a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.</p> <p>Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.</p> <p>À attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution -en novembre 2019 et novembre 2020- de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, bien que l'attribution d'actions de performance de M. Pierre-André de Chalendar soit restée constante en nombre d'actions en 2020 par rapport à 2019, en valeur IFRS elle a augmenté de près de 20 %.</p> <p>Il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS -avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier- et vérifiée par les commissaires aux comptes).</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la Section 2.4.2 du Chapitre 5.</p> <p>Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (57,1 % pour le plan 2016, 66,4 % pour le plan 2015 et 86,4 % pour le plan 2014).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,017 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2020.</p>
Options sur actions	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2020.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	3 673 € (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de cessation des fonctions » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5 en page 185 ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5 en page 186 ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.1 du présent Chapitre 5 en page 187 ci-après.

2.2.3.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (<i>en euros</i>)	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant versé : 695 312 €</p> <p><i>Après prise en compte de la réduction de 25 % du montant de la rémunération fixe pour 2020 (750 000 €) au titre des mois durant lesquels des collaborateurs du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19</i></p> <p>(Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (12 ^e résolution).

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération variable annuelle	<p>Montant dû : 566 184 € (Conseil d'administration du 25 février 2021)</p> <p>Après prise en compte de l'annulation de l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. (Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	<p>Le Conseil d'administration avait décidé le 27 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération. En effet, le Conseil d'administration avait constaté la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform & Grow</i>, que les objectifs fixés avaient été satisfaits ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situait à la médiane du <i>benchmark</i> de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Directeur Général Délégué a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; le Conseil d'administration a décidé en conséquence que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 resterait donc fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 750 000 euros.</p> <p>Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise de la pandémie de Covid-19 sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2019).</p> <p>Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2021, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation) s'est élevé à 266 184 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 74 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform & Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et gestion de la crise de la pandémie de Covid-19) s'est élevé à 300 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 143 % (voir Section 2.2.2.2 du Chapitre 5). <p>La part variable totale au titre de 2020 s'est élevée à 566 184 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 97 %. Dans l'hypothèse où le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin au titre de l'exercice 2020 aurait été augmenté à 150 %, comme initialement décidé par le Conseil, M. Benoit Bazin aurait perçu une rémunération variable annuelle au titre de cet exercice d'un montant de 707 730 euros.</p> <p>Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin s'est élevée à 1 261 496 euros, en baisse de 11,7 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021.</i></p> <p><i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'est élevée, après réduction, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (9^e résolution) à 628 493 euros. Hors réduction, elle se serait élevée à 677 925 euros.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (Say-on-Pay ex post)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Actions de performance	Montant attribué : 1 392 563 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin, au regard de l'excellent travail, en particulier en temps de crise, et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020, un nombre d'actions de performance proche du maximum mais inférieur à ce que sa politique de rémunération permet de lui accorder soit, au jour de l'attribution, 57 500 actions de performance (contre 45 000 actions en 2019).</p> <p>Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.</p> <p>Cette attribution représente également une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de son attribution de 1 392 563 euros, correspondant à 84 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 (ce pourcentage se serait élevé à 74 % sans la réduction du plafond de la part variable de sa rémunération de 150% à 120% de la part fixe dans le contexte de la crise du coronavirus ; contre 54 % en 2019), de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée et qu'elle est conforme à la décision du Conseil d'administration du 27 février 2020 ayant décidé que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Directeur Général Délégué ne pourraient représenter en 2020, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>La valorisation des actions de performance a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.</p> <p>Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.</p> <p>A attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution -en novembre 2019 et novembre 2020- de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, pour M. Benoit Bazin, l'augmentation -en novembre 2020- de son attribution d'actions de performance, au regard de l'excellent travail réalisé pendant la crise et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020 - est de 28 % en nombre et de près de 50 % en valeur compte tenu de l'augmentation de la valeur IFRS.</p> <p>Il est important de noter qu'il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS -avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier- et vérifiée par les commissaires aux comptes).</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la Section 2.4.2 du Chapitre 5.</p> <p>Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (57,1 % pour le plan 2016, 66,4 % pour le plan 2015 et 86,4 % pour le plan 2014).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,011 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2020.</p>
Options sur actions	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2020.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoit Bazin n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	2 148 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de rupture » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5 en page 191 ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5 en page 192 ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.2 du présent Chapitre 5 en page 193 ci-après.

2.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (Say-on-Pay ex ante)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des dirigeants des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Lors de sa séance du 25 février 2021, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération présentées ci-après des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2021 : à savoir du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué jusqu'à la dissociation des fonctions au 1er juillet 2021, puis du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.

Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, exposés à la Section 2.2.1 du présent Chapitre 5, ont été revus par le Conseil d'administration et ont été confirmés pour l'exercice 2021.

2.2.4.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (Say-on-Pay ex ante)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (8^e à 10^e résolutions).

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Président-Directeur Général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général a été fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera payé prorata temporis jusqu'au 30 juin 2021 (soit 600 000 euros du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (plafond inchangé depuis 2014).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis 2014).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé, pour l'exercice 2021, de remplacer l'objectif de Cash Flow Libre d'Exploitation, qui est un indicateur interne, par le Cash Flow Libre qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs. Le Conseil a en revanche décidé de maintenir inchangés les trois autres objectifs quantifiables, à savoir, le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe et le résultat net courant du Groupe par action, et de revenir à une pondération de 25% de chacun des quatre objectifs quantifiables, selon la politique prévalant avant la crise de Covid-19. Ces critères ont été jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie.</p> <p>Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs ; mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise ; développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du groupe, et ; gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président-Directeur Général en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président-Directeur Général en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général en 2021. <i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i>
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.
Rémunération de long terme	-	Les attributions de 2021 étant, comme chaque année, en novembre, post dissociation des fonctions et départ à la retraite, le Président-Directeur Général ne recevra pas d'instruments de rémunération de long terme.
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social pour cause de décès, invalidité ou départ à la retraite, tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération de long terme concernés, le Président-Directeur Général ne sera pas déchu de son droit d'exercer ou de se voir livrer, selon le cas, les options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.</p> <p>b) Dans les autres cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, à l'exception des cas suivants qui entraîneront une caducité totale des droits :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission (autre que celle intervenant dans les douze mois suivant une fusion ou scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, la prise du contrôle de la Compagnie de Saint-Gobain ou un changement significatif de stratégie du Groupe se traduisant par une réorientation majeure de son activité), <p>le Conseil d'administration disposera de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et de maintenir, exclusivement sur une base prorata temporis, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et unités de performance, et la livraison des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président-Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ■ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ■ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe. <p>M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Le bénéficiaire de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.</p> <p>Note : En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8e résolution).</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
<p>Indemnité de non-concurrence</p>	<p>Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute</p> <p>et</p> <p>Cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute</p>	<p>M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute. La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Note : le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Pierre-André de Chalendar ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8e résolution).</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1^{er} janvier 1994, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ce régime de retraite. Ce régime, de type différentiel, qui a été fermé le 1^{er} janvier 1994 est soumis à l'« article 39 du Code général des impôts ».</p> <p>Au 31 décembre 2020, 209 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain perçoivent cette retraite, – régime dit « SGPM » – et 24 salariés en sont des bénéficiaires potentiels.</p> <p>Les engagements pris envers M. Pierre-André de Chalendar et l'ensemble des bénéficiaires du régime de retraite (salariés actuels et retraités) sont partiellement financés, à hauteur d'environ 43 % du montant total, par externalisation, sans transfert du risque viager, auprès de deux assureurs.</p> <p>Les conditions de déclenchement de ce régime de retraite sont les suivantes :</p> <p>M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé.</p> <p>Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire.</p> <p>De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie.</p> <p>La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1^{er} octobre 1989, sa date d'entrée dans le Groupe Saint-Gobain. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. Pierre-André de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire d'ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain, qui correspond à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et le montant des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire, serait donc de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe dans l'hypothèse d'un départ à l'ancienneté maximale.</p> <p>Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. L'augmentation annuelle des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar est égale à 1,5 % de sa rémunération fixe par année d'ancienneté et représente donc seulement 50 % du plafond de 3 % de la rémunération annuelle servant au calcul de la rente antérieurement fixé par la loi.</p> <p>Enfin, en ce qui concerne les charges associées au versement de la retraite supplémentaire, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées aux deux assureurs mentionnés ci-dessus (ces primes étant par ailleurs déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés), et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Pierre-André de Chalendar au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 387 800 euros par an dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar ferait valoir ses droits à la retraite au titre de ce régime au 1^{er} juillet 2021. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Les avantages viagers octroyés sont constitués de la rente de retraite décrite ci-avant ainsi que d'une assurance décès, à laquelle M. Pierre-André de Chalendar aura la possibilité de souscrire comme les autres retraités au moment de son départ en retraite, dont la prime annuelle est estimée au 31 décembre 2020 à moins de 9 000 euros. Cette prime est prise en charge en totalité par la Compagnie de Saint-Gobain la première année de la retraite, puis à 50 % les années suivantes.</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (<i>suite</i>)	-	<p>Conformément à la loi et à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2018 a arrêté, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la condition de performance à laquelle est soumis l'accroissement annuel des droits à la retraite de M. Pierre-André de Chalendar, laquelle est définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date d'appréciation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits au 1er octobre est constatée annuellement par le Conseil d'administration conformément à la loi.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (9e résolution).</p>
Prévoyance et frais de santé	-	<p>M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric dont bénéficient par ailleurs tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (10e résolution).</p>

2.2.4.2 Politique de rémunération du Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (Say-on-Pay ex ante)

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1^{er} janvier 2019 (voir Section 1.3 du Chapitre 5).

Le contrat de travail dont bénéficie M. Benoit Bazin, entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999, est suspendu depuis le 1^{er} janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (11^e à 13^e résolutions).

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Directeur Général Délégué reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général Délégué et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Après la réduction pour l'année 2020 décidée par le Conseil d'administration, sur proposition de M. Benoit Bazin, lors de sa séance du 23 avril 2020 (voir Say-on-Pay ex post ci-dessus), le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2021, de revenir à ce montant de 750 000 euros que le Conseil avait retenu pour 2019 et initialement pour 2020.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera payé prorata temporis jusqu'au 30 juin 2021 (soit 375 000 euros du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	150 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération comme le Conseil l'avait initialement décidé le 27 février 2020 avant d'annuler cette décision, sur proposition du Directeur Général Délégué, le 23 avril 2020 du fait de la survenance de la pandémie de Covid-19. En effet, le Conseil d'administration avait constaté, dès début 2020, la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform & Grow</i>, que les objectifs fixés avaient été remplis et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situe à la médiane du <i>benchmark</i> de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée par rapport à 2019).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir pour l'exercice 2021, les mêmes objectifs quantifiables que ceux applicables au Président-Directeur Général, soit les quatre objectifs suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie : le taux de retour sur capitaux employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>Cash Flow</i> Libre.</p> <p>Le Conseil a retenu les objectifs qualitatifs suivants, jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs ; mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise ; développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du groupe, et ; gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général Délégué en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur Général Délégué en 2021.

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Néant	<p>Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général Délégué en 2021.</p> <p><i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Indemnité de prise de fonction	-	<p>Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général Délégué devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.</p>
Rémunération de long terme	-	<p>Les attributions de 2021 étant, comme chaque année, en novembre, post dissociation des fonctions, le Directeur Général Délégué ne recevra pas d'instruments de rémunération de long terme au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué..</p>
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme attribuées pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, le Directeur Général Délégué (ou ses héritiers en cas de décès) sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou de se voir livrer les actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir, exclusivement sur une base prorata temporis, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> ■ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ■ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ■ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	<p>Le Directeur Général Délégué n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.</p>
Avantage en nature	-	<p>Le Directeur Général Délégué dispose d'une voiture de fonction.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de rupture	Plafond fixé à deux fois la Rémunération de Référence, en ce compris l'Indemnité liée au Contrat de Travail et l'Indemnité de non concurrence	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après sous la rubrique « Indemnité de non-concurrence » ci-après) ou (ii) à l'occasion d'une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte (telle que définie ci-avant sous la rubrique « Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance attribuées pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social »), pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</p> <p>Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.</p> <p>Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la Société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la Société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente Section.</p> <p>L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant : Son montant brut sera tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence—si elle trouve à s'appliquer—et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après) (le « Plafond Global »). ■ Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et—si elle trouve à s'appliquer—de l'indemnité de non-concurrence. <p><i>Condition de performance</i> : Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11^e résolution).</p>

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de non-concurrence et Cumul de l'Indemnité de non-concurrence, l'Indemnité de Rupture et de l'Indemnité liée au Contrat de Travail plafonné à deux ans de Rémunération de Référence	Plafond fixé à une fois la Rémunération de Référence	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence⁽¹⁾. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</p> <p>■ Montant : En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie comme la « Rémunération de Référence »).</p> <p>Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.</p> <p>■ Versement : Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.</p> <p>Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p> <p>■ Faculté de renonciation : Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11^e résolution).</p>

(1) *Activité concernée* : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par le Groupe Saint-Gobain. *Territoire* : Union européenne, AELE et Suisse.

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite (pour plus détails, voir https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf).</p> <p>Le Conseil d'administration a constaté, en février 2020, que M. Benoit Bazin a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par ce régime de retraite supplémentaire et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit supplémentaire à ce titre depuis cette date.</p> <p>La rémunération de base, constituée exclusivement des parts fixe et variable de sa rémunération annuelle et des avantages en nature, prise en compte pour le calcul de la retraite de M. Benoit Bazin est la moyenne de trois années consécutives de rémunération de base, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise en septembre 2019) dans le cadre du régime de retraite « 2012 », M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Cette rente est financée par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoit Bazin au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 277 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2020). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Le régime de retraite « 2012 » a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit supplémentaire d'ancienneté ne peut être acquis après cette date conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (12^e résolution).</p>
Prévoyance et frais de santé	-	<p>Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (13^e résolution).</p>

2.2.4.3 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (Say on Pay ex ante)

Dans la cadre de l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain et la succession à la Direction Générale du Groupe, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 février 2021, pris à l'unanimité notamment les décisions suivantes :

- les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1er juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ;
- à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoit Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président, à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La rémunération du Président a été fixée par le Conseil d'administration le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat ⁽¹⁾ . Cette rémunération fixe s'entend pour une année pleine et sera versée prorata temporis pour une année donnée (soit 225 000 euros au total du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2021). <i>Le Comité a constaté avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau est inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur Général (hors sociétés financières).</i>
Rémunération variable annuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable annuelle au Président en 2021.
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2021.
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé au Président actuel d'indemnité de prise de fonction et ne prévoit pas de le faire si un nouveau Président devait être recruté en externe.
Rémunération de long terme	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération de long terme au Président pendant la durée de son mandat.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de cessation de fonctions au Président.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de non-concurrence au Président.

(1) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. A compter de cette date, il bénéficiera du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel estimé au 1er juillet 2021 s'élèverait à environ 387 800 euros.

2.2.4.4 Politique de rémunération du Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (Say on Pay ex ante)

Dans la cadre de l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain et la succession à la Direction Générale du Groupe, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 février 2021, pris à l'unanimité notamment les décisions suivantes :

- les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1^{er} juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ;
- à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoit Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

M. Benoit Bazin, dont le contrat de travail conclu lors de son entrée dans le groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999 avait été suspendu depuis le 1^{er} janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué, a pris l'engagement de renoncer à son contrat de travail à compter du 1^{er} juillet 2021, date à laquelle il accédera aux fonctions de Directeur Général.

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises industrielles similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2021.</p> <p>Le Comité a constaté avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera versé prorata temporis à compter du 1^{er} juillet 2021 (soit 500 000 euros du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé de fixer le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (étant rappelé que le plafond de sa rémunération variable en tant que Directeur Général Délégué, que le Conseil avait initialement fixé pour l'année 2020 avant la pandémie de Covid-19, s'élevait à 150%).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021, à compter du 1^{er} juillet 2021, sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs strictement identiques à ceux qu'il a fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'année 2021 jusqu'à la dissociation des fonctions au 1^{er} juillet 2021, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3 de la part variable de leur rémunération (structure inchangée depuis 2019).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir pour l'exercice 2021, les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du groupe Saint-Gobain et sa stratégie (inchangés pour le(s) dirigeant(s) mandataire(s) social(aux) exécutif(s) depuis 2010 à l'exception du remplacement pour 2021 de l'objectif <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation, qui est un indicateur interne, par le <i>Cash Flow</i> Libre qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs) : le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>Cash Flow</i> Libre.</p> <p>Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en oeuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en oeuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général en 2021.

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur Général en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général en 2021. <i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i>
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.
Rémunération de long terme	<p>Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DG (valorisation selon les normes IFRS) fixé à 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2021</p> <p>et</p> <p>Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2021 (pas d'unité de performance)</p> <p>et</p> <p>Plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux prévus par les 23^e (options) et 24^e (actions de performance) résolutions de l'Assemblée générale du 6 juin 2019</p>	<p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Directeur Général ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2021, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021 (fixe plus variable maximum annuels au titre de 2021).</p> <p>En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2021 (pas de mise en place de plan d'unités de performance).</p> <p>Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 à 10 % du plafond fixé par la 23^e résolution (sous-plafond commun avec la 24^e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution).</p> <p>Ces plafonds sont identiques à ceux prévus dans le cadre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général devant s'appliquer jusqu'à la dissociation des fonctions au 1^{er} juillet 2021 (voir plus haut).</p> <p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention, comme il l'avait exprimé à l'occasion de l'Assemblée générale du 6 juin 2019, de soumettre à nouveau cette année la livraison d'actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2021) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront a minima sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ; ■ un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ; ■ un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. <p>Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme.</p> <p>La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans (voir pages 62 à 67 de l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 pour plus de détails).</p> <p>Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur Général, pour toute attribution en 2021 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Directeur Général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, le Directeur Général (ou ses héritiers en cas de décès) sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou unités de performance ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et de maintenir, exclusivement sur une base prorata temporis, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> ■ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ■ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ■ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>M. Benoit Bazin s'est engagé à renoncer à son contrat de travail, aujourd'hui suspendu, qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe Saint-Gobain, avec effet au 1^{er} juillet 2021. Il ne bénéficiera du versement d'aucune indemnité à cette occasion.</p> <p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) Démission Contrainte,</p> <p>M. Benoit Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.</p> <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Benoit Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance, identique à celle qui s'appliquait à M. Benoit Bazin lorsqu'il exerçait les fonctions de Directeur-Général Délégué, est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices en qualité de Directeur-Général Délégué, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
<p>Indemnité de non-concurrence</p> <p>et</p> <p>Cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute</p>		<p>M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable⁽¹⁾, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute. La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p>

(1) *Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par le groupe Saint-Gobain. Territoire : Union Européenne, AELE et Suisse.*

Politique de rémunération du Directeur Général, pour l'exercice 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire		<p>M. Benoit Bazin bénéficie des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite (pour plus de détails, voir https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf). M. Benoit Bazin étant entré dans le groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999, il a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par ce régime de retraite supplémentaire et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit supplémentaire à ce titre depuis cette date.</p> <p>La rémunération de base, constituée exclusivement des parts fixe et variable de sa rémunération annuelle et des avantages en nature, prise en compte pour le calcul de la retraite de M. Benoit Bazin est la moyenne de trois années consécutives de rémunération de base, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du régime de retraite « 2012 », M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieure au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Cette rente est financée par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoit Bazin au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 277 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2020). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Le régime de retraite « 2012 » a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit supplémentaire d'ancienneté ne peut être acquis après cette date conformément à l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.</p> <p>A la suite de ce gel, si un nouveau dispositif devait être mis en place, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité d'en étendre l'application à M. Benoit Bazin, auquel cas ce dernier en serait bénéficiaire dans des conditions identiques à celles qui s'appliqueront à l'ensemble des participants à ce régime de retraite. A date, en l'absence de publication de l'instruction concernant les modalités de transfert des droits conditionnels gelés sur un dispositif à droit acquis (article L. 137-11-2 du Code de la sécurité) il n'est pas possible d'opérer un choix entre : le maintien de la situation, ou la mise en place d'un nouveau dispositif, qu'il soit à droit acquis tel que mentionné ci-dessus (avec ou non transfert des droits du régime 2012) ou constitutif de tout autre avantage de retraite, dont les caractéristiques seraient jugées pertinentes par le Conseil d'administration.</p>
Prévoyance et frais de santé		<p>Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.</p>

2.2.5 Ratios de rémunération

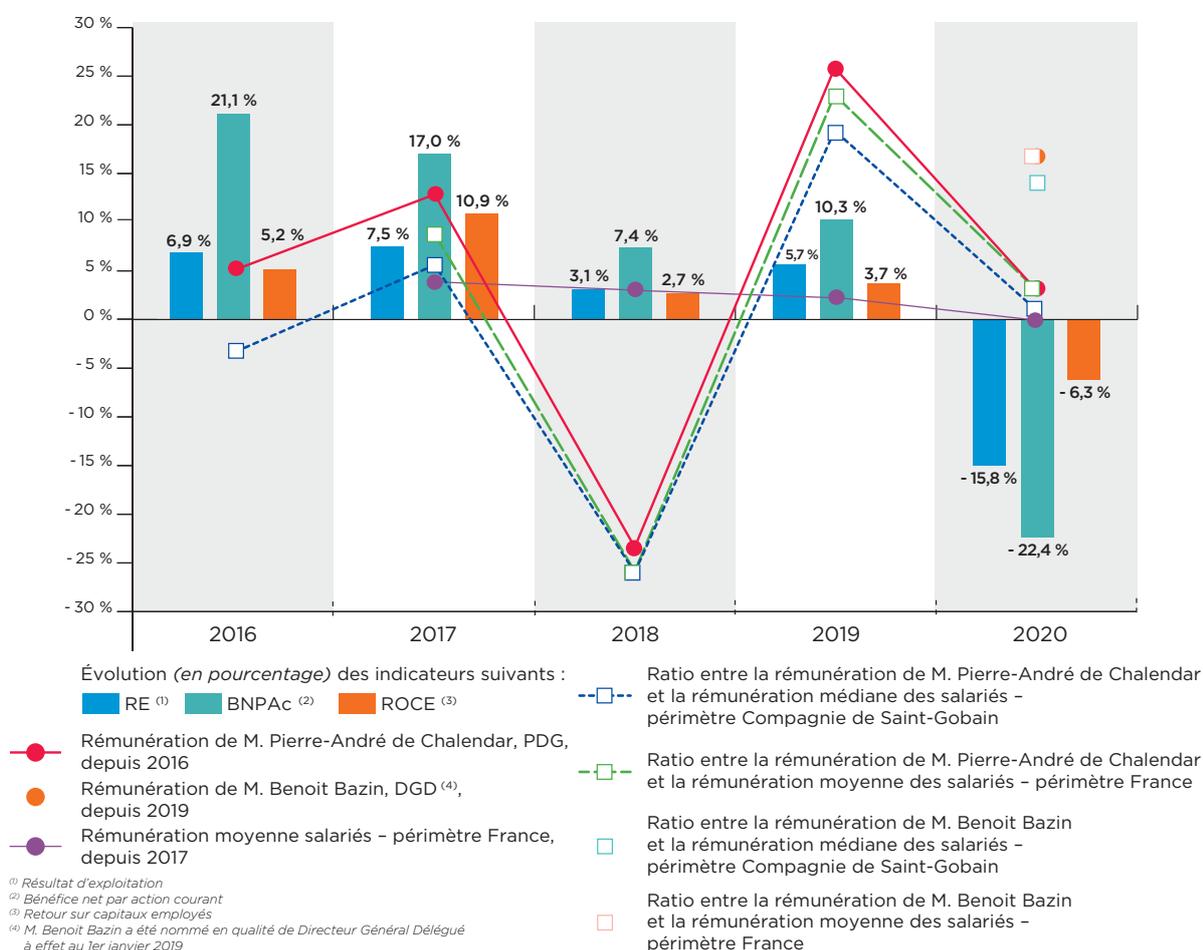
Évolution comparative (en %) de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe en France, et de la performance du Groupe Saint-Gobain

Le graphique ci-dessous présente l'évolution comparative (en %), au cours des cinq derniers exercices :

- de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain ; et
- de la performance du Groupe Saint-Gobain (résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant),

et, de manière volontaire, au cours des quatre derniers exercices :

- de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne de ces salariés en France.



Évolution des rémunérations

En application de l'article L. 22-10-9 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente l'évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne

et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein, ainsi que l'évolution de la rémunération moyenne des salariés du périmètre France au cours des quatre derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Tableau 1 - Évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, de la rémunération moyenne et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices et de la rémunération moyenne des salariés du périmètre France au cours des quatre derniers exercices

	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017	2016
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	3,3 % ⁽²⁾	26,1 %	-23,5 %	13,0 %	5,2 %
Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	16,9 % ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	6,1 %	5,1 %	- 6,3 %	13,7 %	5,2 %
Rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	2,1 %	5,4 %	3,4 %	6,9 %	8,7 %
Rémunération moyenne des salariés (France)	0,0 %	2,3 %	3,3 %	3,8 %	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir Section 2.2.2 ci-dessus et, en particulier, la Section 2.2.2.1 ci-dessus pour les explications relatives à l'augmentation des rémunérations globales des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019).

(2) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %.

(3) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1^{er} janvier 2019.

(4) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération du Directeur Général Délégué entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Ratios de rémunération

Périmètre légal - Compagnie de Saint-Gobain

En application des articles L. 22-10-9 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la

Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution.

Tableau 2 - Évolution des ratios sur rémunération moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices - Compagnie de Saint-Gobain

		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017	2016
Ratio sur rémunération moyenne	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	22 ⁽²⁾	23 ⁽²⁾	19	24	24
	Évolution du ratio	- 2,6% ⁽²⁾	20,0 % ⁽²⁾	- 18,4 %	- 0,6 %	0,0 %
	Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	13	12	N/A	N/A	N/A
	Évolution du ratio	10,2%	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	42 ⁽⁴⁾	42 ⁽⁴⁾	35	47	44
	Évolution du ratio	1,2% ⁽⁴⁾	19,6 % ⁽⁴⁾	- 26,1 %	5,7 %	- 4,0 %
	Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	25	21 ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A
	Évolution du ratio	14,5%	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir Section 2.2.2 ci-dessus)

(2) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 24 et 23 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 23,0% et de -3,2%.

(3) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1^{er} janvier 2019.

(4) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été chacun de 43 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 22,6% et de 0,6%.

(5) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, le ratio 2019 aurait été de 22, hors prise en compte de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120% à 150% décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Périmètre France

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes du Groupe Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente le ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution. L'outil de pilotage Smart'R - qui permet de suivre en central les rémunérations des différentes entités en France - ayant été mis en place en janvier 2017, le ratio sur rémunération moyenne, périmètre France est présenté à compter de cet exercice.

Le périmètre France présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte et ne subit pas de variations de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps. Les effectifs France représentent près de 25% des effectifs du Groupe au 31 décembre 2020.

Tableau 3 - Évolution du ratio sur rémunération moyenne au cours des quatre derniers exercices - périmètre France

		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne France	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	106 ⁽²⁾	103 ⁽²⁾	84	113
	<i>Évolution du ratio</i>	3,3% ⁽²⁾	23,3% ⁽²⁾	- 26,0 %	8,9 %
	Benoit Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	62 ⁽⁴⁾	53 ⁽⁴⁾	N/A	N/A
	<i>Évolution du ratio</i>	16,9% ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir Section 2.2.2 ci-dessus).

(2) Sans la réduction de la rémunération du fait du Covid-19 au titre des exercices 2019 et 2020, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 106 et 108 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 26,2% et de 2,7%.

(3) M. Benoit Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1er janvier 2019.

(4) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 54 et 63 et l'évolution de ces ratios entre 2019 et 2020 aurait été de 16,7%, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120% à 150% décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

L'écart entre les ratios sur rémunération moyenne de la Compagnie de Saint-Gobain et sur rémunération moyenne France s'explique principalement par la structure de répartition des collaborateurs des périmètres concernés : ainsi, alors que, en 2020, la Compagnie de Saint-Gobain compte 82 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif du Groupe Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 18 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 22 % de cadres, 52 % d'employés/agents de maîtrise et 26 % d'ouvriers.

Méthodologie de calcul des ratios de rémunération

Afin de calculer les ratios de rémunération présentés ci-dessus, la Compagnie de Saint-Gobain s'est référée aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux :

l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au cours ou au titre de l'exercice considéré, soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires (*Say-on-Pay ex post*)⁽¹⁾, à savoir :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du Groupe Saint-Gobain.

Pour les salariés :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du plan d'épargne groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France et qui ont été continuellement présents dans les effectifs de ces sociétés du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'exercice considéré, ont été pris en compte dans le calcul des ratios. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios, mais représentent moins de 3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (voir Section 2.1 du Chapitre 9).

Évolutions de périmètre

Au sein du périmètre France, les filiales consolidées cédées au cours d'un exercice donné sont exclues des calculs des ratios de rémunération de l'exercice en question. Les sociétés acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2020, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 1 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

Effet de la Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte pour le calcul des ratios de rémunération 2019 et 2020 ont été impactées par les réductions de 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (voir Section 2.2.2 ci-dessus) décidées par le Conseil d'administration pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe Saint-Gobain se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les rémunérations versées par l'État en 2020 aux salariés des entités du Groupe Saint-Gobain en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19 sont prises en compte pour les besoins du calcul des ratios de rémunération pour 2020 comme si ces rémunérations avaient été versées par le Groupe Saint-Gobain.

(1) Se reporter aux Sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2 du présent Chapitre 5 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué.

2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction du Groupe par des consultants spécialisés dans ce domaine.

Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.

Ce principe a été élargi à l'ensemble de l'encadrement et a induit la mise en place de formules comprenant des indicateurs économiques comme le retour sur investissements (*Return on Investment*, « ROI ») ou le retour sur capitaux employés (*Return on Capital Employed*, « ROCE »), mais aussi des objectifs personnels tels que le développement de tel type d'activité ou l'implantation du Groupe dans un nouveau pays. Le plus souvent, un indicateur de sécurité est également retenu.

La rémunération des dirigeants est donc clairement liée à la performance et à la réalisation d'objectifs qui impliquent un engagement personnel très marqué. Elle peut connaître des variations significatives d'une année à l'autre en fonction des résultats obtenus.

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2020 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2020 (hors dirigeants mandataires sociaux et hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 9,5 millions d'euros (contre 7,9 millions d'euros en 2019), dont 3,2 millions d'euros (contre 2,2 millions d'euros en 2019) constituant la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2019, en augmentation par rapport à la part variable brute de ces rémunérations au

titre de 2018. Aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été perçue par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2020 (comme en 2019).

Le montant des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) provisionné en faveur des membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2020 (y compris les dirigeants mandataires sociaux), s'élève à 46,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 41,5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Les rémunérations allouées aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain, sont, soit reversées à leur société employeur, soit versées directement à celle-ci.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les dirigeants, membres du Comité exécutif ou non, ont été invités à suivre sur une base de volontariat la démarche de solidarité commencée par MM. de Chalendar et Bazin, en faisant don de l'équivalent de ce que représenterait pour eux une mise au chômage partiel en France, pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19.

De même, chaque directeur-général de pays, selon les modalités, les règles, les efforts qui peuvent être demandés dans leurs différents pays, a été invité à réfléchir pour mettre en œuvre un mécanisme qui montrerait la solidarité des dirigeants dans ces moments critiques ; il en a résulté des initiatives locales, sur la base du volontariat, qui ont été largement déployées au sein du Groupe.

Les montants indiqués ci-dessus ne tiennent pas compte de toutes ces initiatives volontaires.

2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance)

2.4.1 Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction du Groupe, les cadres et les salariés du Groupe et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'actions de performance et d'options sur actions ainsi que l'identité des bénéficiaires et a approuvé par le passé le principe de plans de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance à mettre en place le cas échéant par le Président-Directeur Général. Ces plans prévoient des conditions de présence et des critères de performance interne et/ou relative définis de manière exigeante par le Conseil (voir ci-après pour chaque type d'attribution).

En 2020, il a été décidé, comme en 2019, de mettre en place uniquement un plan d'actions de performance. Ce plan a concerné 2 311 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (2 248), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des Entités et Régions (49), Comité exécutif (14) hors dirigeants mandataires sociaux), les attributions aux dirigeants mandataires sociaux étant décrites au paragraphe « Politique d'intéressement long terme », à la Section 2.2.2.2 du présent Chapitre 5.

Les bénéficiaires de ce plan appartiennent à 55 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 65 pays.

Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution. Aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2020.

Les autres dispositifs d'association des collaborateurs aux performances de l'entreprise sont présentés à la Section 2.3 du Chapitre 7 et à la Section 2.4 du Chapitre 4.

2.4.2 Prise en compte de l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19

Dans le contexte exceptionnel de la pandémie de Covid 19 et compte tenu de la structure des plans de rémunération à long terme (condition de performance s'appréciant sur trois ans et importance du résultat d'exploitation à travers la forte pondération -70 % ou 65 % en fonction des plans-du critère ROCE), la baisse en 2020 du résultat d'exploitation du Groupe Saint-Gobain due à l'ampleur de la pandémie de Covid 19 allait produire un impact très significatif sur les plans de rémunération à long terme mis en place en 2017, 2018 et 2019. En effet, le résultat d'exploitation du premier semestre 2020 s'est élevé à 827 millions d'euros, ce qui représente une baisse de 811 millions d'euros (soit - 49,5 %) par rapport au résultat d'exploitation du premier semestre de 2019 qui s'élevait à 1 638 millions. Dans le même temps, les bénéficiaires concernés, soit près de 2 200 collaborateurs du Groupe, subissaient une baisse significative d'autres éléments de rémunération fixés en fonction d'agrégats de résultat (notamment du résultat d'exploitation) ou compte tenu de mesures de solidarité.

Comme le code Afep-Medef l'autorise en cas de circonstances exceptionnelles et en application de plans qui prévoient la faculté pour le Conseil d'administration d'ajuster les objectifs en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, le Conseil d'administration a donc été sensible à la nécessité de neutraliser, au moins partiellement, l'impact significatif de cet événement d'une ampleur et en des temps exceptionnels en vue d'assurer :

- la motivation et la rétention des bénéficiaires des plans impactés ; ainsi que
- le maintien de l'alignement des intérêts entre bénéficiaires et actionnaires (le critère lié au ROCE devenant impossible à atteindre et ne produisant plus aucun effet),

qui président à la mise en place de ces plans. Compte tenu des objectifs poursuivis (motivation, rétention et alignement) et du souhait de conserver un *aléa* sur la réalisation du critère au second semestre 2020, le Conseil d'administration a jugé nécessaire de prendre cette décision en cours d'année.

Le Conseil d'administration a pris en compte le fait que, en moyenne sur les cinq dernières années, le nombre d'actions de performance acquises après application des conditions de performance (*burn rate effectif*) situe Saint-Gobain au premier quartile du CAC 40 ⁽¹⁾. Il n'a, par ailleurs, appliqué cette neutralisation partielle qu'aux plans d'actions de performance, qui concernent plus de 2 000 collaborateurs, et pas aux plans d'options sur actions pour 2017, 2018 et 2019, lesquels sont pourtant également très significativement affectés.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé le 24 septembre 2020, afin de conserver un aléa quant à l'atteinte du critère ROCE sur l'ensemble de l'année 2020, de :

- neutraliser partiellement l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le résultat d'exploitation de l'année 2020, sur la base de l'effet constaté au premier semestre 2020 seulement ;
- à cet effet, augmenter le résultat d'exploitation 2020 pris en compte au numérateur dans le calcul du ROCE 2020 de 785 millions d'euros, montant inférieur à

l'écart constaté de 811 millions d'euros entre le résultat d'exploitation réel du premier semestre 2019 et celui de 2020 et correspondant à l'impact négatif estimé de la pandémie de Covid-19 sur le résultat d'exploitation du premier semestre 2020.

Ce faisant, le Conseil d'administration a maintenu l'exigence et le sérieux de la condition ROCE en laissant demeurer l'aléa du deuxième semestre 2020.

Il est précisé, sous réserve de ce qui précède, qu'aucune modification n'a été apportée aux plans impactés (2017, 2018, 2019).

2.4.3 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 novembre 2020, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ce plan concerne 2 313 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 1 268 295 actions de performance (en ce compris les attributions aux dirigeants mandataires sociaux).

Il convient de noter que, comme en 2019, aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2020, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 26 novembre 2020 comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au retour sur capitaux employés, y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain, et une condition de performance relative liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40. De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans de rémunération de long terme mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration, car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.

En 2020, Le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter la pondération du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise de 15 % à 20 % pour refléter notamment l'importance pour le Groupe et ses collaborateurs des engagements qu'il a pris en matière de climat et de neutralité carbone et refléter également les attentes du marché sur ces mêmes sujets : ainsi, la pondération du sous-critère relatif à la réduction des émissions de CO₂ a été augmentée de 5 % à 10 %, les sous-critères relatifs au TF2 et à la diversité demeurant, comme les années précédentes, pondérés à 5 % chacun ; la pondération du critère de performance interne ROCE a été en conséquence, ajusté à la baisse de 65 % à 60 %.

(1) Étude Willis Towers Watson.

L'acquisition définitive des actions de performance du plan mis en place en novembre 2020 est ainsi soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence* : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- *condition de performance* liée aux trois critères suivants :
 - 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au retour sur capitaux employés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE »),

- 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40, et
- 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO₂ (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun).

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité exécutif seront exonérées de condition de performance.

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2021, 2022 et 2023	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le ROCE (soit 60 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 12 %	Totalité
Comprise entre 9 % et 12 %	[Moyenne arithmétique du ROCE pour 2021, 2022 et 2023 - 9 %]/[12 % - 9 %]
Inférieure ou égale à 9 %	Aucune

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 des six derniers mois précédant le 26 novembre 2020 à celle des six derniers mois précédant le 26 novembre 2024 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre 0 % et + 10 %	$2/3 + 1/3 * [(Performance\ du\ cours\ de\ l'action\ Saint-Gobain / indice\ CAC\ 40) - 100\ %] / [110\ % - 100\ %]$ ⁽¹⁾
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

(1) Performance du cours de l'action Saint-Gobain/performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à : 100 % + différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.

Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :

Baisse des émissions de CO ₂ du Groupe entre 2019 et 2023 ^{(1) (2)}	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO ₂ (soit 10 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 3,7 %	Totalité
Comprise entre 2,8 % et 3,7 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 2,8 %	Aucune

(1) Les résultats seront évalués à iso-production.

(2) Le Groupe s'est fixé pour objectif à horizon 2025 de réduire d'au moins 20 % le niveau des émissions de CO₂ du Groupe par rapport au niveau constaté pour l'année 2010 (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

Moyenne arithmétique du TF2 du Groupe pour les années 2021, 2022 et 2023 ^{(1) (2)}	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure à 2,1	Totalité
Comprise entre 2,1 et 2,5	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,5	Aucune

- (1) Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents du Groupe Saint-Gobain.
- (2) Au vu des excellents résultats de 2018 qui ont vu le TF2 passer de 2,4 en 2018 à 2,2 en 2019, le Groupe s'est fixé au moment de la définition du plan pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,1 (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 ^{(1) (2)}	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

- (1) Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du Groupe Saint-Gobain), être une femme (voir Section 2.1 du Chapitre 4).
- (2) Le Groupe s'est fixé pour objectif général de maintenir un taux minimum de 90 % de cadres dirigeants remplissant l'un des trois critères susmentionnés et pour objectif à horizon 2025 un taux de femmes cadres dirigeantes de 25 % (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2020 ainsi que les caractéristiques du plan 2016, livré en novembre 2020.

Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (57,1 % pour le plan 2016 ⁽¹⁾, 66,4 % pour le plan 2015 et 86,4 % pour le plan 2014). La condition de performance afférente au plan 2017 sera constatée en novembre 2021, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de quatre ans s'achevant en novembre 2021.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2020 se sont vu octroyer 192 000 actions de performance (information globale), évaluées à 40,00 euros par action, sur la base du cours de clôture de la veille de la séance du Conseil d'administration du 26 novembre 2020 ayant décidé des attributions.

Exercice	2020	2019	2018	2017	2016
Date d'Assemblée	06/06/2019	06/06/2019	02/06/2016	02/06/2016	02/06/2016
Date du Conseil d'administration	26/11/2020	21/11/2019	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan (4 + 0)	1 268 295 ⁽²⁾	1 251 770 ⁽²⁾	1 219 619 ⁽²⁾	1 226 680 ⁽²⁾	1 231 320 ⁽¹⁾
dont droits attribués aux dirigeants mandataires sociaux :					
M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	90 000	90 000	67 000	67 000	67 000
M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué*	57 500	45 000	N/A	N/A	N/A
Nombre total d'actions livrées	0	0	800 ⁽⁴⁾	1 150 ⁽⁴⁾	732 594 ⁽³⁾
Nombre de droits devenus caducs	0	0	0	0	497 306 ⁽⁵⁾
SOLDE TOTAL DE DROITS	1 268 295	1 251 770 ⁽⁶⁾	1 218 819 ⁽⁶⁾	1 225 530 ⁽⁶⁾	1 420 ⁽⁷⁾

* entré en fonction au 1^{er} janvier 2019.

- (1) Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain et de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain (voir Document de référence 2016).
- (2) Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2017 et 2018, Document d'enregistrement universel 2019 et plus haut).
- (3) Après prise en compte des conditions de présence et de performance.
- (4) Par anticipation, dans le cadre des exceptions définies à la condition de présence (notamment décès, invalidité - voir Section 2.4.2 du présent Chapitre 5).
- (5) 423 316 droits du plan 2016 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 73 990 droits du plan 2016 devenus caducs à la suite de la prise en compte de la condition de présence.
- (6) Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence afférent à l'exercice au cours duquel le plan considéré a été mis en place).
- (7) 1 420 actions au titre du plan 2016 restent à être livrées dans le cadre de dossiers de succession en cours et dont la procédure d'ouverture a démarré avant la livraison du plan qui est intervenue le 24 novembre 2020.

(1) L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en novembre 2016 était soumise à la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance, cette dernière étant liée aux deux critères suivants : (i) 70 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié au ROCE et (ii) 30 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 (voir Sections 2.4.2 et 2.4.3 du Chapitre 5 du Document de référence 2016). Le taux de réalisation de ces critères (tel que vérifié par les Commissaires aux comptes) s'étant établi respectivement à 81,7 % et 0 %, le taux de réalisation global de la condition de performance du plan 2016 a été de 57,1 %.

2.4.4 Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement entre 1987 et 2018 des plans d'options sur actions. Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2020.

En vertu de ces plans, est accordé à chaque bénéficiaire le droit conditionnel d'exercer à un prix déterminé un certain nombre d'options, chaque option donnant droit à la souscription ou l'achat d'une action Saint-Gobain.

La durée de vie des options est de 10 ans.

Les critères de performance applicables aux plans d'options sur actions mis en place depuis 2017 sont strictement identiques à ceux applicables aux plans d'actions de performance mis en place la même année.

Les conditions de performance afférentes aux options sur actions attribuées par le Groupe sont exigeantes comme

en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'options sur actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (24,5 % pour le plan 2016 ⁽¹⁾, 28,44 % pour le plan 2015 et 0 % pour le plan 2014). La condition de performance afférente au plan 2017 sera constatée en novembre 2021, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de quatre ans s'achevant en novembre 2021.

La condition de présence applicable aux plans d'options sur actions s'applique pendant toute la durée d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les actions de performance (voir Section 2.4.2 ci-dessus).

Le tableau ci-après présente les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et les options levées par ces derniers en 2020 (information globale).

Tableau 9 - Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées ou d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	0	N/A	N/A

(1) L'attribution définitive des options sur actions attribuées en novembre 2016 était soumise à la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance, cette dernière étant liée aux deux critères suivants : (i) 70 % des options initialement attribuées étaient soumises à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 et (ii) 30 % des options initialement attribuées étaient soumises à un critère lié au ROCE (voir Section 2.4.2 du Chapitre 5 du Document de référence 2016). Le taux de réalisation de ces critères (tel que vérifié par les Commissaires aux comptes) s'étant établi respectivement à 0 % et 81,7 %, le taux de réalisation global de la condition de performance du plan 2016 a été de 24,5 %.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2020. Il n'existe pas d'autres plans d'options de souscription ou d'achat en cours ni d'autres instruments optionnels portant sur les actions, cotées ou non cotées, de sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Tableau 8 - Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (nomenclature AMF)

Exercice	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Date d'Assemblée	06/06/2019	06/06/2019	02/06/2016	02/06/2016	02/06/2016	05/06/2014	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009
Date du Conseil d'administration	N/A	N/A	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011
Caractéristique*	N/A	N/A	achat ou souscription	achat ou souscription	achat ou souscription	achat	achat	achat	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	N/A	N/A	290 500	284 500	280 000	224 950	234 550	247 250	253 000	482 150
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	0	0	212 998 ⁽⁶⁾	162 408 ⁽⁵⁾	234 550 ⁽⁴⁾	98 047 ⁽³⁾	202 994 ⁽²⁾	459 650 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité	N/A	N/A	290 500 ⁽⁷⁾	284 500 ⁽⁷⁾	67 002	62 542	0	149 203	50 006	22 500
dont dirigeants mandataires sociaux :										
M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	N/A	N/A	58 000	58 000	14 210 ⁽⁸⁾	14 220 ⁽⁸⁾	0 ⁽⁹⁾	29 465 ⁽⁸⁾	8 235 ⁽⁸⁾	0 ⁽⁹⁾
M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Point de départ d'exercice des options	N/A	N/A	22/11/2022	23/11/2021	24/11/2020	26/11/2019	20/11/2018	21/11/2017	22/11/2016	25/11/2015
Date d'expiration	N/A	N/A	21/11/2028	22/11/2027	23/11/2026	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022	23/11/2021
Prix de souscription ou d'achat	N/A	N/A	32,24 €	49,38 €	40,43 €	39,47 €	34,13 €	38,80 €	27,71 €	31,22 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2020	N/A	N/A	0	0	0	0	0	28 856	30 373	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2020	N/A	N/A	290 500	284 500	67 002	62 542	0	120 347	19 633	0

* Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2019, les plans de 2010 à 2012 sont des plans de souscription et les plans 2013 à 2016 sont des plans d'achat. Pour les plans de 2017 et 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

** Entré en fonction au 1^{er} janvier 2019.

- (1) À la suite de la non-réalisation de la condition de performance des plans 2011, les options qui n'avaient pas été exercées avant la détermination du résultat des conditions de performance dans le cadre des modalités de levée anticipée, sont devenues caduques.
- (2) Options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2012.
- (3) Options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2013.
- (4) Options non exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2014.
- (5) Options non exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2015.
- (6) Options non exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2016.
- (7) Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2017 et 2018).
- (8) Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance.
- (9) Après déduction de la totalité des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance.

2.4.5 Plans d'unités de performance

Le Conseil a approuvé le principe de la mise en place de plans d'unités de performance annuellement entre 2012 et 2015, mis en œuvre par le Président-Directeur Général (les attributions ayant été réservées à ce dernier étant décidées par le Conseil d'administration). Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'année 2020.

Les plans d'unités de performance en cours offrent aux bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de conditions de présence et de performance, la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en espèces égale, pour chaque unité, au cours de bourse de l'action Saint-Gobain à la date de référence augmenté de tout dividende payé ou distribution réalisée à compter du début de la période d'exercice et jusqu'à la date de

référence. Les unités de performance constituent une charge d'exploitation ajustable chaque année, mais ne créent aucune dilution pour l'actionnaire puisqu'elles ne conduisent pas à la création d'actions nouvelles.

Les critères de performance applicables aux plans d'unités de performance mis en place entre 2012 et 2015 sont strictement identiques et aussi exigeants que ceux applicables aux plans d'actions de performance mis en place la même année.

La condition de présence prévue par les plans d'unités de performance s'applique pendant toute la durée de la période d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions (voir Section 2.4.4 ci-dessus).

Il n'existe plus de plan d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition depuis novembre 2019.

3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 20 000 euros déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2020 par les mandataires sociaux en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont les suivantes :

	Titres	Nature	Date d'opération	Prix unitaire	Montant total
Pierre-André de Chalendar <i>Président-Directeur Général</i>	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	13 août 2020	23,03 €	195 714 €
Jean-François Cirelli <i>Administrateur</i>	Action	Acquisition	24 novembre 2020	40,32	32 254 €
	Action	Acquisition	17 mars 2020	18,19 €	9 097 €
	Action	Acquisition	18 mars 2020	17,60 €	17 600 €
Frédéric Lemoine <i>Administrateur</i> ⁽¹⁾	Action	Cession	28 avril 2020	23,86 €	11 931 €
	Action	Cession	29 avril 2020	24,08 €	12 041 €
	Action	Cession	29 avril 2020	24,70 €	6 175 €
	Action	Cession	30 avril 2020	25,45 €	6 362 €
Jean-Dominique Senard <i>Administrateur</i>	Action	Acquisition	27 mars 2020	22,79 €	74 303 €

(1) Administrateur jusqu'au 4 juin 2020.

4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi conformément aux articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, sous la responsabilité du Conseil d'administration sur la base d'éléments transmis par les directions concernées de la Compagnie de Saint-Gobain, et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2021.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise.

Rémunération des organes d'administration et de direction (articles L. 22-10-8 et L.22-10-9)

En matière de rémunération, le rapport doit présenter les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration et relatifs à la politique de rémunération des mandataires sociaux, cette politique devant être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.

En outre, le rapport doit mentionner la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués par la Compagnie de Saint-Gobain durant ou au titre de l'exercice aux mandataires sociaux ainsi que les engagements de toute nature pris par la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Le rapport doit également présenter l'évolution, au cours des cinq derniers exercices, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain, la performance du Groupe Saint-Gobain ainsi que les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés, sur une base équivalent temps plein.

Enfin, le rapport doit contenir une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Ces informations, exposées à la Section 2 du Chapitre 5 et établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique Corporate, Ressources Humaines et Financière, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et sont incorporées par référence au présent rapport.

Composition et fonctionnement du Conseil d'administration (article L. 22-10-10)

Le rapport doit présenter la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que les limitations éventuelles des pouvoirs du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué (voir Section 1 du Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

Le rapport doit également indiquer la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes les sociétés par chaque mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain au cours de l'exercice (voir Section 1.1 du Chapitre 5), le choix des modalités d'exercice de la Direction Générale (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5), ainsi que l'adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et l'application de ses recommandations (voir Section 1 du Chapitre 5).

Le rapport doit présenter une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé (voir Section 1 du Chapitre 5).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par la Direction Juridique Corporate, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et l'administrateur référent et sont incorporées par référence au présent rapport.

Autres informations (articles L. 22-10-10 et L.22-10-11)

Enfin, le rapport doit présenter les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (voir Section 2.6 du Chapitre 7), les conventions et engagements réglementés (voir Section 5 du Chapitre 5), la description de la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions ainsi que des éléments sur sa mise en œuvre (Section 1.1 du Chapitre 5), les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (Section 1.1 du Chapitre 9) et doit contenir un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital faisant apparaître l'utilisation de ces délégations au cours de l'exercice (voir Section 1.2 du Chapitre 7).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique Corporate et Financière, sont incorporées par référence au présent rapport.

Le rapport doit en outre comprendre une description sur la manière dont est recherchée une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces informations, exposées à aux Sections 1.2 du Chapitre 3, 3.3.4 du Chapitre 3, 2.4 du Chapitre 9 et établies sur la base d'éléments transmis par la Direction des Ressources Humaines, ont été revues par le Conseil d'administration et sont incorporées par référence au présent rapport.

5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

Aux Actionnaires

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

12, place de l'Iris

92400 Courbevoie cedex

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin d'une indemnité de rupture contractuelle et d'une clause de non concurrence

Nature et modalités

Indemnité de rupture contractuelle

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte⁽¹⁾, pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section.

L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.

Montant de l'indemnité de rupture contractuelle

Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence – si elle trouve à s'appliquer –, et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) (le « Plafond Global »).

Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et – si elle trouve à s'appliquer – de l'indemnité de non-concurrence.

Condition de performance

Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.

(1) La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant (i) la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou (ii) la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou (iii) un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

Clause de non concurrence

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelle que cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.

Versement

Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

Renonciation

Le Conseil d'administration se réserve la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas M. Benoit Bazin serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Assemblée générale d'approbation : 6 juin 2019

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 14 mars 2019)

Personne intéressée

M. Benoit Bazin - Directeur Général Délégué

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers

KPMG Audit
Département de KPMG SA



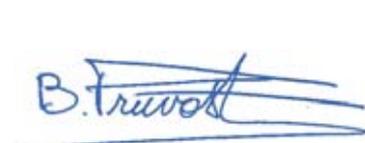
Edouard Sattler



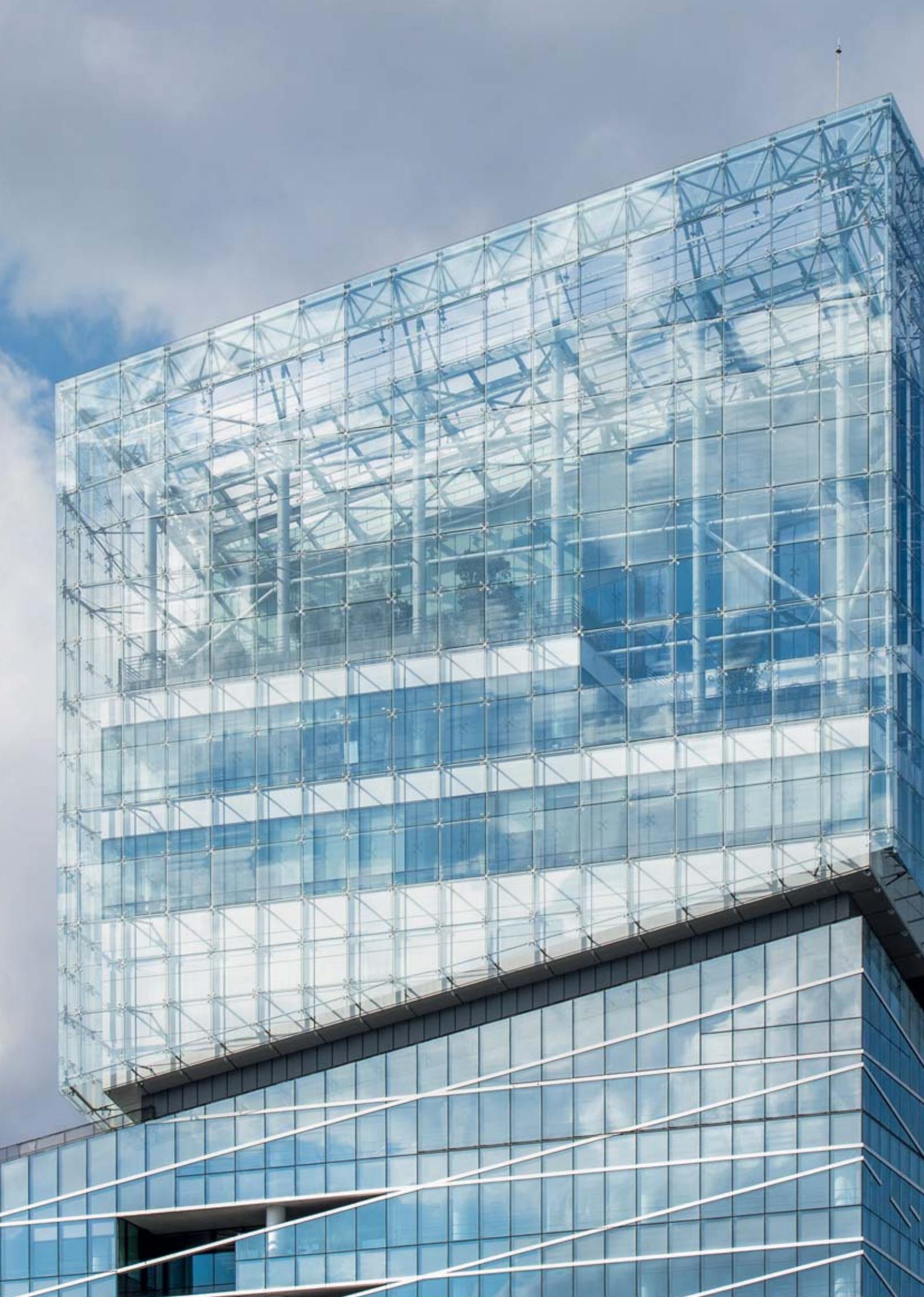
Cécile Saint-Martin



Pierre-Antoine Duffaud



Bertrand Pruvost



Risques et contrôle

1. Facteurs de risques	220
1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	220
1.2 Risques liés aux structures du Groupe	223
1.3 Risques financiers	224
1.4 Risques juridiques	224
1.5 Assurances	227
2. Contrôle Interne	229
2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain	229
2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	231
2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe	235
2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques	235
2.5 Référentiels et procédures	237
2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires	241

1. Facteurs de risques

Le Groupe Saint-Gobain conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le Groupe Saint-Gobain est exposé à différentes catégories de risque. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs

de risques considérés comme les plus importants (signalés par un astérisque) à la date du présent Document d'enregistrement universel, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Saint-Gobain de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques*

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, à savoir les marchés de la rénovation (48 % ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires 2020), de la construction neuve résidentielle (22 % ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires 2020) et non résidentielle (10 % ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires 2020) qui suivent généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe étant établi dans 70 pays à travers le monde (en particulier en Europe occidentale, Amérique du Nord, Amérique latine notamment Brésil, Asie et Moyen-Orient/Afrique), une détérioration de l'environnement économique mondial liée par exemple à un ralentissement conjoncturel d'ampleur ou une forte récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe dans la zone géographique concernée, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash flow* libre et les perspectives du Groupe.

1.1.2 Risques liés aux activités internationales du Groupe*

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine, notamment au Brésil. Environ 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé en 2020 dans ces zones. D'une manière générale, les activités du Groupe dans ces zones comportent des risques plus élevés que dans les pays d'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord en raison de l'existence d'une plus grande instabilité économique et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures.

Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

À cet égard, l'actuelle pandémie de Covid-19 qui a débuté en Chine en décembre 2019 et qui a provoqué une crise économique mondiale et d'importantes perturbations économiques dans de nombreux pays dans lesquels le Groupe opère, a sensiblement impacté les résultats du Groupe au premier semestre 2020 (voir le communiqué sur les résultats du premier semestre 2020 en date du 30 juillet 2020 faisant état d'un résultat d'exploitation de 827 millions d'euros en repli de -49,2 % à données comparables). Même si le second semestre a connu une forte amélioration du résultat d'exploitation dans un environnement macro-économique et sanitaire encore marqué par des incertitudes liées à la pandémie (voir Section 1.6 du Chapitre 4), la mise en place, dans le cadre de nouvelles vagues liées à la pandémie, de nouvelles mesures restrictives afin d'en limiter la propagation et de les endiguer, pourrait conduire à de nouveaux ralentissements économiques sur des marchés sur lesquels le Groupe opère, ou avoir pour effet d'affecter des chaînes de production mondiales, les chaînes d'approvisionnement ou de transport locales, ou plus généralement d'impacter à nouveau l'économie mondiale, dont pourrait découler un impact défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe (voir Section 1.6 du Chapitre 4). Toutefois, la plupart des activités du Groupe sont locales, avec des produits fabriqués et vendus localement, et s'approvisionnant pour une bonne part localement.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires applicables aux activités du Groupe (concernant notamment la fiscalité, les limitations relatives aux transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans

(1) estimation marchés finaux Saint-Gobain.

lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Enfin, le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions commerciales, notamment entre la Chine et les États-Unis, sont de plus en plus importantes. Le Groupe exerce majoritairement ses activités dans des marchés locaux (voir Section 1.2.1 du Chapitre 2), mais certaines de ses activités industrielles ont des chaînes de valeur mondiales (voir Sections 1.2.2 à 1.2.4 du Chapitre 2) et peuvent faire l'objet de tensions politiques et commerciales, comme l'industrie automobile. Une détérioration accrue des relations commerciales mondiales pourrait donc avoir un impact défavorable sur les résultats et les perspectives du Groupe dans ces secteurs d'activité.

1.1.3 Risques liés à l'innovation et à la révolution numérique

Le Groupe a placé l'innovation au cœur de sa stratégie (voir Section 4 du Chapitre 2) afin de conserver sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé d'excellence opérationnelle et de performance financière et extra-financière.

Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouveaux produits et solutions (par exemple, la préfabrication, l'impression 3D et la construction digitale – voir Section 3.2.1.3 du Chapitre 2), de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication et de distribution (voir Section 4.1 du Chapitre 2). La réussite du Groupe dépend de sa capacité à anticiper ces changements en permanence et intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Le Groupe a ainsi mis en place en novembre 2018 le programme *Transform & Grow* visant à promouvoir la prise de décision au niveau local dans le cadre du renforcement de ses métiers régionaux, tout en conservant une organisation mondiale pour ses métiers mondiaux, dans une logique d'agilité et de proximité client (voir Section 4 du Chapitre 1). L'un des enjeux de la mise en œuvre du programme *Transform & Grow* en matière d'innovation et de transformation digitale consiste à concilier de manière optimale, d'une part, initiatives et coordination de politiques marketing et innovations stratégiques à l'échelle globale, et, d'autre part, de nécessaires adaptations ou initiatives locales en vue de répondre aux besoins des marchés et des clients locaux de la manière la plus pertinente et efficace possible (en particulier canaux de vente, offre logistique...). Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répondre pleinement à ces enjeux, ce qui pourrait impacter défavorablement son chiffre d'affaires, ses résultats ou ses perspectives.

La politique d'innovation du Groupe passe également par une approche marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à répondre aux besoins des clients, le cas échéant en travaillant de manière étroite avec la Recherche et Développement pour fournir des solutions sur mesure. Cette politique d'innovation marketing et d'excellence opérationnelle requiert des investissements importants en Recherche et Développement (428 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit 35 % des investissements totaux du Groupe) ainsi qu'une politique de recrutement et de formation adaptée, notamment dans les nouveaux métiers issus de l'essor du digital (marketing digital, métiers liés à l'utilisation de la *data* et industrie 4.0 par exemple – voir

Section 4.2.2 du Chapitre 2), dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence ou de l'insuffisance d'investissement dans des technologies appropriées liées à la transformation digitale, du fait de son incapacité à commercialiser rapidement de nouveaux produits, de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition rapide de produits concurrents.

1.1.4 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets (plus de 450 brevets déposés en 2020, et une qualité et pertinence dans la durée qui contribuent à ce que Saint-Gobain soit classé, pour la dixième année consécutive, parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes par le *Derwent Top 100 Global Innovators™* de Clarivate Analytics), marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle (pour une présentation au portefeuille de brevets et marques du Groupe, se reporter aux Sections 1.4, 4.1 et 4.2 du Chapitre 1). Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle ou sa liberté d'exploitation, il risquerait de perdre ses droits privilégiés d'utilisation de technologies et procédés, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Le Groupe a une politique active de défense de ses droits de propriété intellectuelle, mais ne peut exclure le risque de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle ou de décision défavorable de tribunaux.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

1.1.5 Risques liés à l'évolution des coûts de l'énergie et des matières premières

Les activités industrielles du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, comme par exemple le Vitrage bâtiment et automobile, l'Isolation ou encore le Gypse (voir Section 3 du Chapitre 1 pour une description de ces activités), ou dépendantes de certaines matières premières, pourraient être affectées par une hausse significative des prix pouvant découler de difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou en énergies (gaz naturel, électricité par exemple) ou par la survenance de catastrophes naturelles, événements climatiques extrêmes, ou de circonstances géopolitiques. À titre illustratif, au 31 décembre 2020, les engagements d'achat irrévocables du Groupe en matière d'achats de matières premières et énergie représentaient 1,4 milliard d'euros (voir note 4.5.1 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie, de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. Même en cas de répercussion par le Groupe, cette dernière peut n'être répercutée que partiellement et/ou

faire l'objet d'un décalage dans le temps. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie à court terme pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Le Groupe met en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie et/ou des matières premières (voir note 9.1 Risques financiers des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8). Il ne peut toutefois garantir que ces couvertures, qui représentent elles-mêmes un coût pour le Groupe, permettront de couvrir intégralement les coûts supplémentaires engendrés par les hausses futures des prix de l'énergie et/ou des matières premières ; elles dépendront en effet des hypothèses sous-jacentes d'évolution des coûts retenues par le Groupe.

1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l'exploitation de ses sites actuels, passés et futurs (voir note 8 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

Les risques industriels et environnementaux découlant de l'exploitation de certains sites sont essentiellement liés au stockage de certaines matières dangereuses.

Ainsi, au 31 décembre 2020, huit sites sont classés au titre de la Directive n° 2012/18/UE concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, dite « Seveso III ». Soumis à une réglementation spécifique, ces sites industriels sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe.

Parmi ces établissements, les sites de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide, de Etolikon (Gypse) en Grèce et de Stjordal (Isolation) en Norvège, stockant du gaz de pétrole liquéfié, de Mannheim (Vitrage) en Allemagne, stockant des produits pétroliers, et de Sully-sur-Loire (Sekurit- Transport) en France, stockant des liquides combustibles, relèvent du « seuil bas » défini par cette Directive « Seveso III ». Trois autres établissements relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS2O3), celui de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF) et celui de Boston, Lincolnshire (distribution bâtiment) au Royaume-Uni stockant des produits pétroliers.

Après avoir identifié les risques d'accidents et les impacts possibles sur l'environnement, ces établissements ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d'exploitation et d'entretien. En cas d'alerte, des plans d'urgence internes ont été établis. Les conséquences pécuniaires des dommages accidentels susceptibles d'être causés aux personnes, aux biens et à l'environnement du fait de l'exploitation de telles installations sont couvertes par les programmes d'assurance de responsabilité civile et d'*environment impairment liability* du Groupe en cours de validité (pour

une description de ces programmes, voir Section 1.5.2 du Chapitre 6), à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing exploité par une société commune avec une société tierce et couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident industriel, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe Saint-Gobain est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels, en activité ou fermés, ou de dépollution de l'environnement. Au 31 décembre 2020, 75 sites européens du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive n° 2010/75/UE relative aux émissions industrielles et sont soumis à la réglementation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite de l'exploitation des activités concernées, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash flow* libre et les perspectives du Groupe.

Enfin, des changements en matière de réglementation environnementale, y compris son interprétation, de même que la prise en compte de risques liés au changement climatique (voir Section 4.1 du Chapitre 3) pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

1.1.7 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou la constitution de co-entreprises dans les secteurs d'activités du Groupe et dans des zones géographiques dans lesquelles le Groupe souhaite s'implanter ou se renforcer (voir Section 4.4 du Chapitre 2). En ce sens, le Groupe a annoncé le 12 novembre 2019 avoir conclu un accord pour acquérir 100 % du capital de Continental Building Products, spécialiste américain de la plaque de plâtre, opération définitivement réalisée le 3 février 2020 (voir Section 4.4.2 du Chapitre 2).

Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes (voir Section 4.4.2 du Chapitre 2 pour une description de la stratégie de gestion du portefeuille d'activités). La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les coentreprises. Le Groupe ne donne aucune garantie quant à l'atteinte de ces objectifs qui, s'ils ne se réalisaient pas dans les délais et aux niveaux attendus, pourraient affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives (voir Section 3 du Chapitre 1).

1.1.8 Risques liés aux systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels, logistiques et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur le bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'interruption des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines...), ne peut être écarté. Pour mémoire, en juin 2017, le Groupe a, comme de nombreuses autres entreprises et organisations en France et à l'étranger, été touché par la cyberattaque NotPetya, qui a nécessité une déconnexion des systèmes informatiques pour arrêter la propagation du virus ainsi que la mise en place de dispositifs alternatifs dans tous les métiers de Saint-Gobain. L'impact de la cyberattaque a été évalué à - 80 millions d'euros sur le résultat d'exploitation de

l'année 2017, touchant pour environ la moitié la distribution bâtiment et pour le reste les métiers industriels. L'ensemble des systèmes d'information a été rétabli en une dizaine de jours, sans perte ni compromission de données.

Afin de tirer les enseignements de NotPetya et de minimiser l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction des Systèmes d'Information a instauré, dans le cadre d'un plan cyberdéfense, des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité. Ce plan est déployé au niveau du Groupe, contrôlé par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et par des audits externes (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5 : travaux du Comité d'audit et des risques). Par ailleurs, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

La survenance de tels dysfonctionnements pourrait affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

1.2 Risques liés aux structures du Groupe

1.2.1 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés*

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), régimes qui ne sont pour la plupart plus ouverts aux nouveaux salariés. Au 31 décembre 2020, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 12,5 milliards d'euros (voir note 5.3 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (2,6 milliards d'euros au 31 décembre 2020) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

1.2.2 Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe a mis en place diverses initiatives de réduction des coûts et de restructurations.

Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes aux restructurations n'excéderont pas les prévisions.

En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de restructuration, peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.

1.2.3 Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés aux marques et aux écarts d'acquisition (respectivement, 1,5 et 10 milliards d'euros au 31 décembre 2020). Conformément aux méthodes comptables retenues par le Groupe, les écarts d'acquisition et certains autres actifs incorporels d'une durée de vie indéfinie font l'objet de tests de dépréciation périodiques ou lorsqu'apparaissent des indicateurs de dépréciation. La dépréciation des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels identifiés peut résulter notamment de la détérioration de la performance du Groupe, de conditions de marché défavorables, de changements de législations ou de réglementations défavorables ainsi que de nombreux autres facteurs. La dépréciation des écarts d'acquisition du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur son résultat net.

Les actifs corporels (11,1 milliards d'euros au 31 décembre 2020), représentant un quart de l'ensemble des actifs environ, pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité (voir note 6 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

1.3 Risques financiers

Le Groupe est soumis à des risques financiers, notamment un risque de liquidité des financements. En particulier, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions

satisfaisantes. Pour plus d'informations sur ce risque de liquidité ainsi que les autres risques financiers auxquels le Groupe est confronté, se référer à la note 9.1 des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020, présentés au Chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

1.4 Risques juridiques

1.4.1 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Le Groupe est exposé à des risques de contentieux et réclamations survenant dans le cours normal de ses activités. Les litiges les plus significatifs en cours ou pour lequel le Groupe a reçu des notifications sont décrits ci-après. Ces procédures peuvent donner lieu à une condamnation, au paiement de dommages-intérêts conséquents, à des sanctions réglementaires ou même des sanctions pénales, et entacher la réputation du Groupe et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels. Au 31 décembre 2020, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 66 millions d'euros (voir note 8 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

1.4.1.1 Droit de la concurrence et procédures liées*

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe. Le contenu de ce programme est détaillé plus avant à la Section 1.3.3. du Chapitre 3.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses.

Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2020.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société-mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 26 février 2021.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence, procédure qui reste suspendue à la date du présent Document d'enregistrement universel.

1.4.1.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2020 à celles engagées depuis 1996. 837 actions au total au 31 décembre 2020 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 837 procédures, 800 sont, au 31 décembre 2020, définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Concernant les 37 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2020, toutes sont en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 32 sont pendantes devant des tribunaux judiciaires ou des cours d'appel.

Par ailleurs, 258 actions de même nature ont été au total, au 31 décembre 2020, engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2020, 224 procédures étaient définitivement terminées, 141 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 8 millions d'euros au 31 décembre 2019).

S'agissant des 34 actions restant en cours au 31 décembre 2020, cinq en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 28 sont en cours sur le fond dont 22 pendantes devant des tribunaux judiciaires, cinq devant des cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Enfin, une action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant cette radiation.

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et

d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 824 au total au 31 décembre 2020, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 824 procédures, 721 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2020 à 7,6 millions d'euros (comme au 31 décembre 2019). Les 103 actions restantes sont pendantes devant la Cour d'appel d'Amiens.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites - disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante - en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre trois et huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du « trust » régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 432 millions de dollars au 31 décembre 2020.

Le résultat consolidé du Groupe pour 2020 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2020 (charge de 99 millions de dollars, soit 88 millions d'euros, comptabilisée au titre de l'exercice 2019).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Une décision de première instance a été rendue en juillet 2020 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait néanmoins appel de la décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à cinq millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

1.4.1.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2020 à ce titre s'élève à 31,2 millions d'euros (voir note 8 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8).

1.4.1.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour (pour plus d'informations, se reporter à la page suivante : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance>, encart « Grenfell Tower Celotex »).

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et la phase 2 a débuté en janvier 2020 et devrait se poursuivre jusqu'en 2022. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs - qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures ont été ou devraient être suspendues en raison de l'enquête en cours de la commission. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

1.4.1.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (voir note 4.5.2 des comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter à la note 8 des comptes consolidés relative aux provisions pour litiges, Section 1 du Chapitre 8.

1.5 Assurances

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait résulter en une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des Risques et Assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés. Dans cet esprit, un nouveau

1.4.2 Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la France, de la réglementation relative aux installations classées, et de certaines réglementations en matière d'environnement destinées à réduire les émissions de dioxyde de carbone, notamment en vue du respect des objectifs chiffrés de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'accord de Paris, entré en vigueur le 4 novembre 2016.

Un certain nombre de mesures législatives existent déjà dans certains pays et régions dans lesquels le Groupe opère. Ainsi, au niveau européen, la Directive CE/2003/87 du 13 octobre 2003, dite « Directive Quotas », a notamment instauré un plafond d'émission de dioxyde de carbone et un système d'échange de quotas pour certains sites de production de taille significative. Malgré les efforts de réduction des émissions de CO₂ du Groupe, et plus largement, le recours aux meilleures techniques disponibles pour ses investissements (voir Section 4 du Chapitre 2 et Section 4 du Chapitre 3), des changements dans la réglementation applicable aux activités du Groupe pourraient impacter le fonctionnement de ses sites de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2020 sont le renouvellement des polices 2019.

La société captive d'assurance dédiée à la couverture des risques de dommages aux biens a joué pleinement son rôle en ayant un effet bénéfique pour le Groupe.

Les sociétés acquises en cours d'exercice ont été intégrées dans les programmes.

1.5.1 Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par un programme mondial.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des Risques et Assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une auto-assurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et les tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des Risques et Assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant, mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 12,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

1.5.2 Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par un plan composé d'un ensemble de programmes pour les tranches inférieures de couverture.

Le premier programme assure toutes les filiales avec une limite de garantie de 100 millions d'euros. Celles situées en Amérique du Nord font l'objet d'une franchise de 50 millions de dollars américains. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérigènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police-mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées en Amérique du Nord. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'auto-assurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.

Par ailleurs, pour répondre aux exigences environnementales édictées par la Directive 2004/35/CE du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux, le Groupe a souscrit depuis 2017 une police spécifique avec une limite portée de 25 millions d'euros à 75 millions d'euros par an à compter du 1^{er} juillet 2020. Cette police couvre dans le monde entier, hors États-Unis, sa responsabilité civile environnementale du fait, notamment, des dommages qui pourraient affecter les ressources naturelles (espèces et habitats naturels protégés, sols et eaux) en raison de ses activités.

1.5.3 Exceptions

Les filiales communes non contrôlées par le Groupe et les participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

2. Contrôle Interne

Chaque société du Groupe évalue les principaux risques touchant la déclinaison de sa stratégie, la bonne marche des opérations, la conformité aux lois et règlements et la résilience aux événements extérieurs.

Les objectifs généraux du contrôle interne comprennent ainsi :

- la gestion des risques opérationnels auxquels la société est exposée ;
- la qualité d'exécution des processus et la fiabilité des informations financières ;
- le respect de la conformité selon les programmes du Groupe, notamment sur le droit de la concurrence, les lois sur les embargos et les sanctions économiques et la lutte contre la corruption (en lien avec les recommandations de l'Agence française anticorruption) ;
- la lutte contre la fraude.

Chaque niveau de l'organisation joue un rôle dans la mise en place du contrôle interne, le contrôle interne et la gestion des risques étant l'affaire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le modèle des trois lignes de défense est ainsi adopté par Saint-Gobain :

- en première ligne, les sociétés intègrent un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à leur situation, sous l'impulsion des Directeurs Généraux et des structures managériales locales (Régions, pays et activités). Des services mutualisés sont fournis aux sociétés au sein de centres de services partagés (Finance, Paie) ou de compétences informatiques. La séparation des tâches entre ces organisations est essentielle pour optimiser les compétences et sécuriser les transactions ;
- en deuxième ligne, le Contrôle Interne Groupe établit les référentiels de contrôle interne applicables à tous, en complément des référentiels particuliers élaborés par les directions fonctionnelles du Groupe ; et
- en troisième ligne, la vérification de la bonne application des principes de contrôle interne est exercée en interne par la Direction de l'Audit et en externe, par les Commissaires aux comptes.

2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain

2.1.1 Les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (l'Autorité des marchés financiers) et du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un Référentiel de Contrôle Interne. Il regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- lui permet de traiter de manière appropriée les risques significatifs, opérationnels, financiers ou de conformité notamment ;
- contribue à la maîtrise de ses activités et la réalisation de ses objectifs ;
- améliore l'efficacité de ses opérations et permet l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- la conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;

- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

En promouvant l'amélioration continue dans l'ensemble des entités, le contrôle interne devient créateur de valeur et accentue la performance des sociétés.

2.1.2 L'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

2.1.2.1 Le socle de valeurs du Groupe

Le contrôle interne est fondé sur des valeurs et des règles de conduite qui sont formalisées dans :

- les principes de comportement et d'action qui constituent le Code éthique du Groupe Saint-Gobain : l'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté, la solidarité, le respect de la légalité, le respect de l'environnement, le respect de la santé et de la sécurité du travail, le respect des droits des employés (voir Saint-Gobain aujourd'hui – Chapitre 1). Les principes de comportement et d'action sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- la Politique de Droits Humains du Groupe (voir Section 1 – Chapitre 3) ;
- les Attitudes Saint-Gobain : être proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile, développer une culture ouverte et engageante ;

- le programme de conformité du Groupe : droit de la concurrence, embargos et sanctions économiques, lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la fraude, associations professionnelles, conflits d'intérêts, politique cadeau, etc. (voir Section 2.5.6 du Chapitre 6 – Les outils de la culture de conformité du Groupe).

L'exemplarité des dirigeants et de l'encadrement à tous les niveaux dans la mise en œuvre des Principes constitue un vecteur essentiel de diffusion de ces valeurs auxquelles tous les collaborateurs du Groupe sont tenus d'adhérer.

2.1.2.2 Le modèle d'organisation

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne repose sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des rôles et responsabilités clairement définis, en lien avec une politique de gestion des ressources humaines qui recrute des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et qui propose des formations pour développer la connaissance des collaborateurs ;
- les plans de rotation et de succession pour les postes clés et des solutions de remplacement lors des absences temporaires ;
- des délégations de pouvoirs accordées aux personnes appropriées et établies en respectant le principe de séparation des tâches.

2.1.2.3 La diffusion des politiques et programmes

Les politiques et programmes émis par la Direction du Groupe sont diffusés au sein de chaque Direction fonctionnelle. Les Régions, les pays et les activités formalisent des orientations et directives dans leur périmètre de responsabilité dans le respect de celles du Groupe et s'assurent de leur mise en œuvre pour la conduite des opérations.

2.1.2.4 Les systèmes d'information

Les organisations du Groupe et leurs opérations reposent largement sur les systèmes informatiques, le partage d'informations et la dématérialisation des processus. Les systèmes d'information doivent donc être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique. Ainsi les sociétés du Groupe Saint-Gobain se mettent en conformité avec les règles de sécurité édictées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe et celles du Contrôle Interne (Contrôles automatisés détaillés dans le référentiel « ITAC »).

2.1.3 Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe Saint-Gobain, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques.

En raison de l'évolution permanente de l'environnement et du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour identifier, évaluer, traiter et suivre les risques auxquels elles peuvent être confrontées.

2.1.3.1 Au niveau des entités du Groupe

Le processus de gestion des risques peut se résumer en quatre étapes :

- l'analyse des principaux risques identifiables. La société recense ses principaux risques, et donc identifie ce qui pourrait la gêner dans la réalisation de ses objectifs, des dangers qui peuvent porter atteinte à ses intérêts ou avoir une incidence importante sur sa situation de contrôle interne ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux propres à chaque processus ;
- la communication aux collaborateurs des objectifs du contrôle interne et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier du fonctionnement du contrôle interne : une déclaration de conformité est signée par les Directeurs Généraux selon le périmètre retenu pour chaque campagne annuelle.

Ce processus est décrit dans le Référentiel de Contrôle Interne (voir Section 2.5.1 du Chapitre 6 Le Référentiel de Contrôle Interne) et s'applique à toutes les entités du Groupe.

2.1.3.2 Au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain

Un exercice annuel de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe est conduit par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne. Il est basé sur les contributions des différents niveaux de management et son résultat est présenté au Comité d'audit et des risques et au Conseil d'administration.

Pour les différents risques analysés, les actions correctives nécessaires sont mises en œuvre.

2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

2.2.1 Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques examine périodiquement l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise).

Le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il revoit également la cartographie des risques établie par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

Il analyse les incidents significatifs de contrôle interne, les résultats des audits significatifs et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires pour répondre aux dysfonctionnements.

Enfin, il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de sa mission et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise).

2.2.2 La Direction du Groupe

La Direction du Groupe Saint-Gobain veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à l'efficacité de dispositifs pertinents de suivi du contrôle interne dans les filiales du Groupe.

La Direction du Groupe a signé une charte le 29 mai 2012 avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour rappeler les principes sur lesquels s'appuient les équipes du Groupe.

2.2.3 La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes a pour mission générale, par une approche systématique et méthodique, de donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et, par ses recommandations, de les renforcer. Elle promeut également la recherche de la valeur ajoutée et le développement de la performance, en accord avec les orientations et les programmes du Groupe (notamment en vue de la digitalisation des processus de l'entreprise).

À ce titre, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes est un acteur du programme de conformité du Groupe et assure prioritairement :

- la conception du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe ;
- la coordination du déploiement de ce système, en liaison avec les directions fonctionnelles de la Compagnie et les structures opérationnelles de management. Pour ce faire, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes s'appuie sur l'émission et le contrôle des déclarations de conformité signées par les Directeurs Généraux pour les structures de management concernées ;
- la conduite des audits selon le plan d'audit approuvé par le Comité d'audit et des risques.



La Direction de l'Audit Interne du Groupe Saint-Gobain applique les normes internationales de la profession, telles que décrites dans le Référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) - version 2020 - et respecte ainsi le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) du Global Institute of Internal Auditors (IIA). La Direction de l'Audit du Groupe a été certifiée en 2020 par l'IFACI, branche française de l'IIA.

À la fin de l'année 2020, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes compte 72 personnes réparties entre audit et contrôle interne.

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2020
Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer et maintenir le Référentiel de Contrôle Interne en lien avec l'univers des risques du Groupe ■ Conduire le processus annuel de déclaration de conformité ■ Analyser les incidents, les auto-évaluations et les résultats des audits pour proposer les évolutions ■ Suivre la mise en œuvre des plans d'action décidés à la suite de ces différents exercices ■ Communiquer et former au contrôle interne et à la gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Référentiel de Contrôle Interne Standard (« ICRF »), ■ Référentiel de Contrôle Interne pour les systèmes d'information (« ITAC ») ■ Référentiel de Contrôle Interne pour les sociétés au chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions d'euros (« ICRF MINI ») ■ Référentiel de Contrôle Interne appliqué au domaine de la qualité (« ICQRF ») ■ Référentiel de Contrôle Interne liés à l'anticorruption (« ACRF ») destiné à la formation des Auditeurs du Groupe ■ Fiches pratiques ou notes du Groupe associées ■ Académie de formation de contrôle interne (« IABC Academy ») sur la plateforme d'e-learning « Boost ! » ■ Application mobile « MY ICRF » disponible pour l'ensemble des collaborateurs ■ <i>Internal Control briefs</i> ■ Webinars et sessions de formation en région/pays (<i>Business Control Forums</i> ⁽¹⁾) ■ Intranet et Communauté digitale de contrôle interne (« Yammer ») ■ « INTERACT » ⁽²⁾ Outil d'analyse des données de contrôle interne avec « TABLEAU » Software ⁽³⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1 784 plans d'actions ouverts dans la base de données « INTERACT » à fin 2020 ■ Mise à jour 2020 des déclarations de conformité (220 questionnaires envoyés) ■ Plus de 190 dirigeants et managers formés lors de 4 Business Control Forums dans 2 pays ■ 15 webinaires et 8 newsletters réalisés ■ Réseau de 100 correspondants de contrôle interne ■ Communauté digitale de Contrôle Interne comptant 1 832 membres
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer et maintenir l'univers des risques du Groupe ■ Mettre à jour les cartographies de risques aux différents niveaux du Groupe ■ Élaborer et maintenir la méthodologie de gestion des risques ■ Recenser les mesures de traitement du risque et les plans d'actions relatifs aux différents risques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Univers des risques ■ Cartographie des risques ■ Outil méthodologique pour les sociétés du Groupe ■ Outil de cartographie des risques « AVANTEAM », contenant la base de données des risques ■ Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 78 cartographies mises à jour en 2020 ■ Univers des risques mis à jour, comptant 13 catégories principales et 69 sous-catégories
Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conduire les audits et vérifier la mise en œuvre des contrôles obligatoires prévus par le Référentiel de Contrôle Interne ■ Vérifier la cohérence des déclarations de conformité ■ Réaliser des études transverses d'intérêt opérationnel pour le Groupe ■ Identifier les bonnes pratiques et les partager 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan d'audit ■ Méthodologie d'audit ■ Méthodologie spécifique de lutte contre la fraude « Contrôles essentiels » ■ Bibliothèque de bonnes pratiques ■ Outil d'analyse de données « TABLEAU » ■ Outils d'analyse de processus « CELONIS » ■ Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » ■ Programme de formation de l'auditeur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Couverture des entités tous les 3 à 5 ans en fonction de la taille des sociétés ■ 104 missions d'audit réalisées et 15 missions spécifiques de revue des notes de frais des dirigeants. ■ 151 bonnes pratiques publiées (dont 14 en 2020) ■ 17 sessions de formation méthodologiques réalisées en 2020. Au total, les auditeurs du Groupe ont reçu 32 heures de formations au cours de l'exercice

(1) Les Business Control Forums sont des formations réalisées localement, à destination des cadres dirigeants et des managers, sur une durée de 1 à 2 jours. Elles comprennent notamment les fondamentaux du contrôle interne, de la lutte contre la fraude, les résultats d'audit et des déclarations de conformité, ainsi que des cas pratiques sur les différents processus.

(2) Outil intégré d'audit et de contrôle internes utilisé pour la gestion des déclarations de conformité, des plans d'action et des audits.

(3) Outil d'analyse de données et de restitution.

2.2.4 Les directions fonctionnelles

Les directeurs fonctionnels de la Compagnie sont chargés d'arrêter l'organisation de leur filiale et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne.

Ils prêtent leur concours à la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour animer et conduire le processus de contrôle interne dans leur domaine, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;
- définir les contrôles efficaces et pertinents formalisés dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filiale ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les directeurs fonctionnels sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie, notamment pour établir les procédures du Groupe.

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2020
Direction Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) et Direction Médicale	<ul style="list-style-type: none"> Animer et coordonner la politique EHS du Groupe Contrôler l'application des principes du référentiel EHS 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel et Standards EHS Normes ISO 45001, ISO 14001 et ISO 50001 Audits EHS Saint-Gobain Audits de certification ISO 	<ul style="list-style-type: none"> Audits Industrie : <ul style="list-style-type: none"> 5 audits « ISA » ⁽¹⁾ 2 audits « ISA-MINI » (pilotes) Audits Distribution : <ul style="list-style-type: none"> 211 audits « ESPR » ⁽²⁾
Direction des Systèmes d'Information	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques Animer et coordonner un plan annuel d'auto-évaluation Contrôler la mise en œuvre des règles et bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Règles minimales de sécurité Normes techniques Norme de développement sécurisé des applications Web Note sur le <i>Cloud</i> Règles de sécurité des <i>Datacenters</i> et règles de sécurité <i>Cloud</i> public Référentiels ITAC Outil de contrôle des utilisateurs SAP Outil de suivi et contrôle de la sécurisation des systèmes SAP (SAP4SG) Framework de sécurisation des Systèmes Industriels 	<ul style="list-style-type: none"> Voir section 2.5.4 du Chapitre 6 - Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information
Direction des Achats	<ul style="list-style-type: none"> Piloter le <i>World Class Purchasing</i>, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction, le service clients internes, et l'innovation fournisseurs, dans le but de créer un avantage compétitif pour Saint-Gobain Exploiter toutes les synergies d'achats centralisés multi-activités et multi-pays Coordonner la fonction achats Développer la culture d'Achats Responsables, en cohérence avec les engagements du Groupe Réaliser la transformation Digitale de la fonction Achats, en collaboration avec les pays et activités 	<ul style="list-style-type: none"> Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre Matières premières, Métaux précieux et Énergie pour Saint-Gobain Achats Processus Achats du Référentiel de Contrôle Interne 	<ul style="list-style-type: none"> Aboutissement de près de 11 000 actions individuelles d'acheteurs en 2020 7 missions d'audit interne spécifiques Achats locaux 2 <i>buy techs</i> ont été effectués dans 2 pays. Une version virtuelle va être mise à disposition en 2021 si les voyages restent proscrits.
Direction des Risques et Assurances	<ul style="list-style-type: none"> Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre Piloter les programmes centralisés d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel de prévention/protection Outil d'auto-évaluation <i>Risk Grading</i> Notes de Doctrine Intranet Risques et Assurances 	<ul style="list-style-type: none"> 262 visites de sites par des ingénieurs-prévention 48 réunions de suivi à distance 1 345 sites ayant procédé à leur auto-évaluation <i>Risk Grading</i> 489 évaluations de points de vente 2 sessions de formation Prévention/PCA Visites régulières sur le terrain
Direction de la Trésorerie et du Financement	<ul style="list-style-type: none"> Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel de procédures <ul style="list-style-type: none"> pour les opérations de la DTF pour les opérations des filiales <i>Reportings</i> quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF) 	<ul style="list-style-type: none"> 148 681 opérations de change internes/externes en 2020 30 040 virements émis internes/externes en 2020
Direction de la Gestion Financière	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre un contrôle permanent des résultats et de la performance opérationnelle du Groupe Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions trimestrielles du budget Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissements, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations 	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux de bord Relation permanente avec les Régions/SHP Animation du réseau des contrôleurs du Groupe Mise en place d'outils d'analyse communs Référentiel Groupe et avis des directeurs fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 150 réunions par an avec les Régions/SHP et 6 sessions de formation avec la participation de 85 collaborateurs 144 DAC (Demande d'Autorisation de Crédit) 25 projets d'acquisitions, dont 20 ont été finalisés 26 cessions et fusions réalisées

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2020
Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite	<ul style="list-style-type: none"> Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe Coordination et revue de la valorisation des engagements de retraite du Groupe Suivi des contrats de location « IFRS 16 » Coordination de la partie financière du Document d'enregistrement universel 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation et procédures Groupe Normes financières et comptables (référentiel IFRS) Intranet du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> 589 documents disponibles sur l'intranet Normes Comptables 591 questions adressées via la hotline 1 501 collaborateurs abonnés aux news du département Normes Comptables
Directions Juridique et Ethique et Conformité	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et gérer les principaux risques juridiques et en matière d'éthique et de conformité Définir et mettre en place les politiques et les contrôles pertinents dans le cadre d'un programme d'éthique et de conformité Conseiller les opérationnels, via le réseau de Responsables Ethique et Conformité et/ou Responsables Embargos Effectuer des contrôles afin de vérifier l'application des règles du programme d'éthique et de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques et procédures du Groupe en matière de respect des législations en vigueur (notamment en matière de droit de la concurrence, lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et règles relatives aux sanctions économiques et au contrôle des exportations) Dispositif du Groupe en matière d'alerte Formations des collaborateurs aux règles en vigueur et aux politiques et procédures Groupe adoptées en la matière (formations en ligne et en présentiel) Questions de la déclaration de conformité axées sur les sujets de conformité Audits dédiés (« Essentials of compliance ») axés sur les sujets de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> À fin 2020, 91,8 % des cadres avaient effectué la formation en ligne « ACT » relative à la prévention de la corruption À fin 2020, 93,6 % des cadres avaient effectué la formation en ligne <i>Comply</i> relative aux règles du droit de la concurrence À fin 2020, plus de 13 000 salariés avaient effectué la formation en ligne Saint-Gobain Economic Sanctions and Embargos relative aux sanctions économiques et aux embargos 162 sites ont fait l'objet d'audits de concurrence par des avocats spécialisés depuis 2007 Près de 680 formations en présentiel à la conformité (droit de la concurrence, règles anti-corruption, sanctions économiques et embargos) ont été organisées depuis 2017
Direction de la Sûreté	<ul style="list-style-type: none"> Protection des personnes : <ul style="list-style-type: none"> Assurer la sécurité des voyageurs et des expatriés Audits sûreté pays et sites Sûreté des biens : <ul style="list-style-type: none"> Élaborer la politique de lutte contre la fraude Assurer la prévention de la fraude Enquêter sur des cas de fraude Sûreté des informations sensibles : <ul style="list-style-type: none"> Assurer la protection des secret-Défense nationale) 	<ul style="list-style-type: none"> Politique voyage Groupe Politique sûreté Groupe Formation et sensibilisation Reporting des cas de fraude Fonction Officier de sécurité Audit des sites sensibles objet habilitation 	<ul style="list-style-type: none"> 8 702 voyageurs pour déplacements internationaux (avec tracking) 10 104 déplacements domestiques 1 site audité Nb <i>e-learning</i> : 3 789

(1) Audits suivant une grille en 13 sections, couvrant les exigences des normes internationales ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018 et les exigences internes additionnelles, pour les activités industrielles du Groupe.

(2) Audit « ESPR » (Environnement, Sécurité, Prévention des Risques) : propre à la distribution bâtiment.

2.2.5 Les directions opérationnelles

Les Directeurs Généraux des Régions, pays, *Business Unit* et sociétés jouent un rôle essentiel dans le déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe, avec notamment :

- l'analyse des risques majeurs auxquels les sociétés sont exposées ;
- la mise en place adaptée des contrôles du Référentiel de Contrôle Interne ;

- la mise en œuvre progressive des programmes Groupe ;
- l'exercice d'auto-évaluation du dispositif de contrôle interne, incarnée par la déclaration de conformité annuelle, pour les structures concernées, qui inclut une lettre d'engagement confirmant l'engagement personnel du Directeur Général sur la sincérité et la justesse de l'auto-évaluation ;
- la participation active, constructive et transparente aux différents exercices d'évaluation : audits internes, spécialisés et externes.

2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe

Il appartient à chaque entité de mettre en place un système de contrôle interne adapté à sa situation et en ligne avec le système de contrôle interne du Groupe. Chaque dirigeant d'entité est responsable :

- de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en œuvre dans son entité ;
- de sa conformité avec le système de contrôle interne du Groupe ;
- de la gestion adaptée des risques principaux auxquels son entité fait face.

Cette responsabilité ne peut pas être déléguée. Les dirigeants l'exercent en s'appuyant sur les Directeurs fonctionnels et opérationnels de la société et sur les Directeurs de sites.

Pour construire un système de contrôle interne adapté à leur activité, les Directeurs généraux des sociétés visent à :

- mettre en place les éléments fondamentaux du contrôle interne et de la gestion des risques, et notamment les contrôles décrits dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- adapter le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en réalisant une analyse des risques spécifiques et en complétant le dispositif de contrôle interne afin d'intégrer les contrôles adaptés à la maîtrise des risques identifiés ;
- déployer le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux :

- la déclaration de conformité ;
- les audits internes ;
- le suivi des plans d'action ;
- le suivi des fraudes et incidents.

Les résultats de cette surveillance sont présentés au Comité d'audit et des risques.

2.4.1 La déclaration de conformité

Les Directeurs Généraux, pour les structures concernées, rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une déclaration annuelle de conformité.

Le formulaire inclut un certain nombre de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne.

Le Directeur Général doit donner l'assurance, pour sa structure, que :

- il a mis en œuvre de manière conforme et efficace les contrôles sélectionnés ;
- les plans d'action issus de l'auto-évaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés ;
- les incidents significatifs de contrôle interne, les fraudes et les infractions aux principes de comportement et d'action ont été communiqués à la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.

Au final, les Directeurs Généraux s'engagent personnellement sur la justesse de l'auto-évaluation en signant en fin de formulaire une lettre d'engagement.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne. Ils font l'objet d'un compte rendu

annuel à la Direction du Groupe et au Comité d'audit et des risques.

2.4.2 Les audits internes

L'audit interne est une fonction centralisée au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne rapporte au Président du Groupe. Les auditeurs internes, localisés au siège du Groupe ou logés dans les pays, sont directement rattachés à la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne et interviennent sous son autorité.

Les audits sont programmés sur la base de critères pérennes et préétablis, conformément à un plan annuel d'audits construit en tenant compte des demandes de la Direction du Groupe, des directions fonctionnelles de la Compagnie et des directions opérationnelles. Le plan d'audits préparé par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne est approuvé par le Comité d'audit et des risques.

Les audits ont pour objet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne du Groupe et de ses filiales et de réaliser des missions transverses à intérêt opérationnel. Ils comprennent, de manière générale, un examen de l'environnement de contrôle interne, du système d'analyse des risques, de l'organisation et des modalités de contrôle interne, des systèmes d'information, d'un ou de plusieurs processus.

Les auditeurs font appel aux outils informatiques mis à leur disposition pour analyser les données de façon systématique (*data analytics*) et partager ces résultats de façon opérationnelle avec les entités :

- un outil d'analyse de processus, orienté performance, qui permet d'analyser et de représenter l'organisation et les processus d'une entité afin d'identifier des goulets d'étranglement et des anomalies dans les flux ;
- un outil d'analyse de données, orienté conformité, efficace dans les recherches ciblées d'anomalies par rapport aux règles de contrôle interne établies.

Ces deux outils très complémentaires analysent exhaustivement les populations concernées (transactions, fichiers-maîtres, droits d'accès, etc.), permettant d'aboutir à la détection des anomalies et à des conclusions plus robustes.

À l'issue des travaux, les auditeurs internes élaborent avec le concours de l'entité un plan d'action prioritaire qui doit permettre de renforcer la couverture des risques identifiés ; et produisent un rapport qui présente leurs principales observations et recommandations. Ce rapport est ensuite transmis à la Direction du Groupe et à la Direction opérationnelle de rattachement de l'entité.

L'année 2020 a été marquée par la période de crise sanitaire de la Covid-19 qui a perturbé le cours normal des activités. Cependant, les audits ont pu être maintenus dans la majorité des cas, grâce au lancement d'un programme de travail spécial d'audit à distance, visant à adapter le dispositif d'audit et à réaliser des missions sous une nouvelle forme.

2.4.3 Le suivi des plans d'action

Une base de gestion et de suivi des plans d'action centralise les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la déclaration de conformité ainsi que les plans d'action définis à la suite des audits réalisés par l'audit interne du Groupe. Depuis 2019, l'outil d'audit permet également aux entités de déclencher des plans d'action de manière autonome, dans le cadre d'une gestion dynamique de leur contrôle interne.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées et l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.

En outre, un tableau de bord diffusé aux différents niveaux du management du Groupe permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action afférents.

2.4.4 Le suivi des fraudes et incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents significatifs de contrôle interne font l'objet d'un suivi particulier par le Comité d'audit et des risques.

2.4.4.1 Faits devant être déclarés au Groupe

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, favorables ou défavorables à la société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements aux principes de comportement et d'action.

2.4.4.2 Procédure d'alerte

Tous les incidents doivent être rapportés immédiatement par le biais d'un formulaire standard disponible sur l'Intranet de la Sûreté. Ces déclarations sont ensuite communiquées aux membres du Comité d'audit et des risques, ainsi qu'aux directions fonctionnelles et opérationnelles concernées. Le suivi est assuré par le *Fraud Officer* du Groupe par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe.

Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir, de bonne foi, révélé des faits présumés frauduleux.

2.5 Référentiels et procédures

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

2.5.1 Le Référentiel de Contrôle interne

En 2020 la bibliothèque de référentiels de contrôle interne s'établit comme suit :



Il existe en l'occurrence trois manuels principaux :

- **ICRF** : Référentiel de Contrôle Interne, dans sa forme standard, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros et aux unités de support (Centres de Services Partagés Finance, RH-Paye, SGTS, Centres de compétences informatiques, Centres de R&D) ;
- **MINI ICRF** : Référentiel de Contrôle Interne, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions d'euros ;
- **ITAC** : Référentiel de Contrôle Interne applicables à toutes les applications business et ERP du Groupe.

2.5.1.1 L'ICRF

La Partie 1 du Référentiel de Contrôle Interne met en avant le rôle de chacun dans la permanence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de *Transform & Grow*.

La Partie 2 du Référentiel de Contrôle Interne présente l'univers des risques du Groupe. Chaque contrôle de l'ICRF est référencé avec les sous-catégories de risque pertinentes. Chaque processus contient une matrice contrôles/risques permettant de référencer les types de risques par contrôle et contribuant ainsi à la compréhension du dispositif de maîtrise.

La Partie 3 du Référentiel de Contrôle Interne dresse la liste des contrôles dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des filiales du Groupe (240 contrôles dans la version 2020).

2.5.1.2 Le Mini ICRF

Ce référentiel dispose de la même structure que l'ICRF Standard avec 17 chapitres. Il contient 100 contrôles, lesquels ont été spécifiquement sélectionnés et conçus pour les petites entités. Le Mini ICRF se révèle aussi être un outil pratique pour l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

2.5.1.3 Les ITAC

Le Référentiel des Contrôles Automatisés (ITAC) constitue un complément du Référentiel de Contrôle Interne du Groupe (ICRF) et dresse la liste des contrôles intégralement ou partiellement automatisables dont l'implémentation est obligatoire. Les Sociétés du Groupe sont responsables de la mise en œuvre de ce référentiel dans les applications business de leur périmètre (SAP par exemple) afin de garantir la permanence du contrôle, de limiter son coût récurrent et de minimiser le risque d'erreur humaine ou d'opération frauduleuse.

Dans l'édition 2020 du référentiel ITAC qui couvre huit processus, 90 contrôles sont référencés et partagés en trois catégories : processus automatisé, approbation des flux de travail automatisés et rapports automatisés (R).

Le Référentiel de Contrôle Interne du Groupe s'est enrichi au premier semestre 2020 de deux manuels supplémentaires.

2.5.1.4 Le nouveau manuel ICQRF

Le nouveau manuel ICQRF (*Internal Control Quality Reference Framework*) qui traite du contrôle interne appliqué au domaine de la qualité.

2.5.1.5 Le nouveau manuel ACRF

Le nouveau manuel ACRF (*Anticorruption Reference Framework*) qui synthétise les contrôles internes liés à l'anticorruption. Dans son édition actuelle, l'ACRF vise plutôt à former les auditeurs internes du Groupe sur cette thématique.

Tous les référentiels sont disponibles sur le portail Intranet IABC (*Internal Audit and Business Control*).

D'autres outils sont également mis à disposition sur le site intranet afin d'aider les entités à mettre en œuvre les contrôles (boîte à outils : procédures types, diagrammes de flux, bibliothèque de contrôles) et de bonnes pratiques.

Les bonnes pratiques sont recensées par :

- la Direction de l'Audit Interne, les auditeurs collectant les bonnes pratiques pendant leurs missions ;
- la Direction du Contrôle Interne, engageant un dispositif de veille externe (notamment auprès de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI ») ;
- par les entités qui acceptent de partager leurs outils.

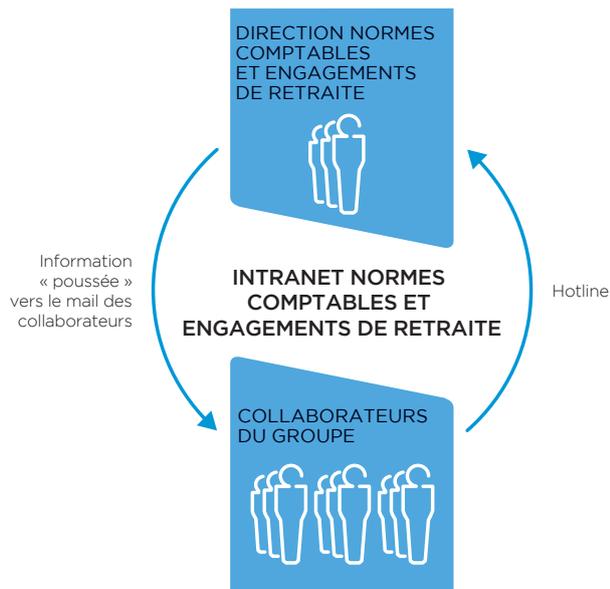
2.5.2 La Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite

La Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'Intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux :

- organisation et procédures Groupe ;
- normes financières et comptables.

Elle est également en charge de la coordination des travaux de calcul des provisions retraite du Groupe et assure la revue détaillée des engagements des sociétés françaises en lien avec les actuaires.



Elle assure aussi le suivi des contrats de location « IFRS 16 » grâce à une base de données mondiale recensant l'ensemble des contrats de location du Groupe (environ 55 000 contrats).

Les activités du département de la Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite font l'objet d'un rapport communiqué deux fois par an au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration.

2.5.3 Le Référentiel Environnement, Hygiène Industrielle et Sécurité (EHS)

Une nouvelle version du Référentiel EHS a été mise à disposition en 2020. Le référentiel décrit le système de management EHS à mettre en place pour atteindre les objectifs EHS et atteindre une culture EHS autonome et interdépendante. Il est fondé sur le principe de l'amélioration continue. Il prend en compte :

- les normes internationales de management dans les trois domaines de l'EHS : ISO 45001:2018 pour la santé et la sécurité et ISO 14001:2015 pour l'environnement ;
- les exigences spécifiques à Saint-Gobain, notamment les standards EHS du Groupe.

Il repose sur la conviction que la mise en place d'un système de management EHS efficace dans les établissements est une condition nécessaire à l'amélioration durable de leurs performances EHS.

Le référentiel sert de référence pour l'audit des systèmes de management EHS (audit ESPR sur le périmètre Distribution et audit ISA – *Integrated System Assessment* – lancé en 2018 pour le périmètre industriel). Un système d'audit allégé, appelé ISA-MINI, plus adapté aux établissements dont le système de management n'est pas certifié ISO, a été développé en 2020 et sera progressivement déployé en 2021. La réflexion concernant les audits EHS Saint-Gobain dans les sites de la Distribution sera menée en 2021, en utilisant les retours d'expérience des audits ISA-MINI.

Cette année, un agenda a été proposé aux pays par l'équipe EHS en central pour les audits ISA et ISA-MINI, de façon à homogénéiser les approches entre les différents pays et réduire la charge liée aux audits. Le nombre d'audits EHS sur le terrain a été fortement réduit en 2020 du fait de la crise de la Covid-19.

Par ailleurs, la Direction EHS continue à élaborer et mettre à jour, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui décrivent les exigences minimales applicables et/ou les méthodologies. Ils permettent d'évaluer et contrôler un risque sur les mêmes bases dans tous les établissements du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale (voir Section du Chapitre 3). Parmi les documents mis à disposition des sites pour l'implémentation des standards, figurent des guides de mises en place, des exemples de procédures, des kits de formation, des questionnaires d'évaluation de la mise en place des standards et des outils informatiques. En 2020 une annexe concernant le Permis de Travail a été rajoutée au standard « Évaluation et contrôle des risques Santé Sécurité ». Une nouvelle version du standard « Risques Routiers liés au Travail » a été mise à disposition, ainsi que des versions mises à jour pour les guides de mise en place des « Permis de Travail », « Travail isolé », et des « visites SMAT (*Safety Management Audit Tool*) ». Un standard sur l'évaluation des risques environnementaux a été diffusé avec un guide et des formations ont été menées. Tous ces guides de mise en place donnent des exemples de bonnes pratiques sur les façons de mettre en place les exigences minimales, et peuvent être aussi utilisés comme supports de formation, ce qui facilite le travail et augmente l'efficacité du réseau EHS des pays et des activités.

2.5.4 La Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information définit les politiques et règles de sécurité dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- les infrastructures, avec les 23 règles minimales de sécurité (31 points de contrôle, 94 entités) et le *SGTS Security Reporting* (34 points de contrôle, 15 SGTS couvrant 776 entités) ;
- les applications et sites Web avec les 25 règles minimales de sécurité (50 points de contrôle, 28 centres de compétences) ;
- l'informatique industrielle avec les 28 règles minimales de sécurité (68 points de contrôle, 891 entités dont 189 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- les centres de Recherche et Développement avec sept règles minimales de sécurité (13 points de contrôle, 16 centres de recherche) ;
- l'hébergement des ressources dans les *Datacenters* ou dans les solutions *Cloud* opérés par des partenaires pilotés par la DSI du Groupe ou les SGTS (99 points de contrôle, 17 *Datacenters/Cloud* privés, 33 règles de sécurité *Cloud* Public, une solution *Cloud* Public Azure).

Ces règles sont la déclinaison opérationnelle par thématique de deux autres documents clés en amont du nouveau référentiel documentaire de la Sécurité des SI :

- la lettre de Politique Générale de Sécurité des SI, assurant l'importance du sujet et le *sponsorship* du *top management* ;
- la Doctrine de Sécurité du SI Groupe, référentiel primordial qui constitue la Politique de sécurité des Systèmes d'Information ;
- le cadre de référence des actions, à court et moyen terme, visant à renforcer la cyberdéfense de Saint-Gobain pour surmonter de potentielles nouvelles cyberattaques. Ce cadre est décliné en quatre plans d'actions cyberdéfense opérationnels spécifiques portant sur les infrastructures globales, les infrastructures locales, les applications et sites Web et les systèmes industriels.

Ces règles sont aussi complétées en aval par des normes techniques périodiquement mises à jour (22 nouveaux documents en 2020) pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services d'infrastructure.

La Direction des Systèmes d'Information a notamment défini et déployé :

- un outil (RMT, *Rights Management Tool*) pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique (SAP4SG) pour renforcer la sécurité des environnements SAP. Un outil (SAP4SG) est déployé sur 47 environnements SAP hébergés dans le *Datacenter* IBM (P1) et permet un suivi et un contrôle des points couverts par cette norme :
 - L'implémentation des patches de sécurité dans les environnements de production SAP,

- La configuration technique des environnements permettant de renforcer la sécurité,
- Le suivi des rôles, profils et comptes techniques, ainsi que des comptes à haut privilège ;
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et *business* qui accèdent aux applications (ATA/ABA, *Application Technical Accounts/ Application Business Accounts*) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (WASD, *Web Application Secured Development 3.2*) ;
- une norme technique pour sécuriser l'hébergement des applications Web publiques (SHIA, *Secure the Hosting of the Internet Applications*) ;
- une norme technique pour les applications SaaS qui définit les responsabilités et les mesures de sécurité à implémenter ;
- un ensemble de règles de sécurité pour contrôler annuellement la sécurité des *Datacenters* centraux et régionaux (*Datacenter Security Rules 4 SG*) et des solutions *Cloud* Public (*Public Cloud Security Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez des partenaires afin d'être publiées sur Internet ;
- la méthodologie d'évaluation des risques Cybersécurité utilisée pour évaluer les mesures à mettre en œuvre pour intégrer la sécurité dans les projets dès la conception et dans les contrats avec les fournisseurs.

En outre, le référentiel ITAC a été publié en 2012. C'est un complément au Référentiel de Contrôle Interne qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques des cinq processus clés les achats, les ventes, les stocks, la trésorerie et la comptabilité. Il est décliné sur les principaux ERP du Groupe avec :

- un référentiel pour SAP : ITAC4SAP avec 143 points de contrôle ;
- un référentiel pour MOVEX M3 : ITAC4M3 avec 96 points de contrôle ;
- un référentiel pour EXACT : ITAC4EXACT avec 85 points de contrôle.

Le référentiel ITAC4SAP a été mis à jour pour être en cohérence avec l'actualisation du Référentiel de Contrôle Interne (143 points de contrôle en incluant les contrôles pour la ségrégation des tâches).

Les contrôles sont intégrés progressivement dans les systèmes d'information en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- les ITAC100 ITAC4SAP pour les systèmes SAP (déployés dans 47 systèmes SAP couvrant 323 sociétés du Groupe) incluant une mise à jour pour les spécificités de l'activité distribution bâtiment ;
- les ITAC96 ITAC4M3 pour les systèmes MOVEX M3 (déployés sur quatre systèmes M3 couvrant 37 sociétés du Groupe) ;
- les ITAC85 ITAC4EXACT pour les systèmes EXACT (déployés sur un système EXACT couvrant 24 sociétés du Groupe) ;
- les principes ITAC déployés sur un système MS Dynamics couvrant une société du Groupe, et les systèmes SAP Business One couvrant 23 sociétés.

2.5.5 Le manuel de prévention des risques industriels et de distribution

La Politique de Prévention des dommages aux biens du Groupe et des pertes d'exploitation consécutives, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des Risques et Assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les entités opérationnelles du Groupe dans ses différents métiers.

Aux niveaux des métiers et des entités régionales, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'auto-évaluation annuelle des risques de leurs sites via un logiciel de cotation des risques. Cet outil fournit une évaluation des risques ainsi que l'évaluation du niveau de protection et de prévention correspondant. Cette auto-évaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 350 visites et 50 réunions à distance par an). Les sites mettent à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection à partir des recommandations formulées par ces ingénieurs-prévention.

2.5.6 Les outils de la culture de conformité du Groupe

La culture de conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ses valeurs, formalisées dans les principes de comportement et d'action.

Le programme d'éthique et de conformité s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants : la promotion des principes de comportement et d'action ; la prévention de la corruption et du trafic d'influence ; le respect des règles en matière de droit de la concurrence ; et la conformité aux sanctions économiques et aux embargos.

Les outils déployés pour mettre en œuvre le programme sont notamment :

- un Intranet dédié intitulé Compliance où sont relayés les messages clés et les outils disponibles ;
- des modules de formation en ligne tels que *ACT* (prévention de la corruption), *Comply* (droit de la concurrence), et *Saint-Gobain Economic Sanctions and Embargos* (règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos) ;
- des formations en présentiel ;
- la diffusion de guides techniques et pratiques :
 - le Fil Concurrence,
 - 20 bonnes pratiques sur le droit de la concurrence pour les acheteurs,
 - la vidéo Lexia sur le système d'alerte ;
- la diffusion de politiques internes et leur mise en œuvre telles que :
 - la politique relative au système d'alerte du Groupe Saint-Gobain ;
 - la politique anticorruption,
 - la politique cadeaux et invitations,
 - la politique conflits d'intérêts,
 - la politique sanctions économiques et contrôle des exportations,
 - la politique agents commerciaux et les intermédiaires,
 - la politique sur les adhésions aux associations professionnelles,
 - la politique Groupe sur la gestion par les Ressources Humaines du risque de corruption,
 - les politiques sur les acquisitions et joint-venture ;
- la diffusion fréquente de messages par le Président-Directeur Général, le Directeur Général Délégué, le Secrétaire Général et les Directeurs Généraux des régions, pays et activités du Groupe Saint-Gobain ;
- un réseau de Responsables Éthique et Conformité et de Responsables Embargos présents localement.

2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires

2.6.1 Les comptes individuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

La Direction des Services Comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes, de l'intangibilité du bilan d'ouverture, du rattachement des charges aux produits, de l'indépendance des périodes et de la prééminence de la réalité sur l'apparence.

2.6.2 L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes, et l'image fidèle des événements représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au Système d'Information Financière du Groupe.

2.6.3 Le contrôle interne

D'une part, le contrôle interne s'appuie sur les démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

En effet, outre le contrôle du respect des procédures d'ordonnancement et de double signature de ses moyens de paiement sécurisés, la Direction des Services Comptables joue, en matière de contrôle interne, un rôle de garant du respect des responsabilités définies par la Direction du Groupe et formalisées par une structure de comptabilité analytique par centres de responsabilité appelés « centres de frais ». En particulier, les responsables de centres de frais reçoivent mensuellement les états leur permettant de vérifier la prise en charge des frais engagés sous leur signature, et de comparer les dépenses réelles du mois et cumulées, à celles prévues au budget initial.

Un jeu de ces documents est communiqué en synthèse mensuellement à la Direction Financière et à la Direction du Groupe.

D'autre part, des actions sont menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques comptables et de fiabilisation des comptes.

À cet effet, les entités du Groupe sont soumises depuis 2016 à une procédure de Revue de Bilan appelé BSR – *Balance Sheet Review* encadrée par la Direction de la Gestion Financière du Groupe et visant à augmenter le niveau de contrôle des comptes par la Direction Financière de chaque entité.

2.6.4 Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du *Reporting* Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Régions et SHP.

2.6.5 Les normes du Groupe

La Direction de la Consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Régions et SHP. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département des Normes Comptables et Engagements de Retraite du Groupe.

Chaque année, la Direction de la Consolidation assure des sessions de formation.

2.6.6 L'organisation de la consolidation des comptes du Groupe

Pour l'exercice 2020, la consolidation a été réorganisée pour se conformer à la nouvelle structure *Transform & Grow* du Groupe. Une nouvelle base de consolidation unique a été développée puis mise en œuvre à l'occasion des budgets 2020. Elle a été utilisée pour le *reporting* mensuel dès janvier 2020.

2.6.7 Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont contrôlés et traités au niveau de chaque Région et SHP et remontés ensuite à la Direction de la Consolidation qui revoit dans sa globalité les comptes du Groupe et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction Générale du Groupe.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.

2.6.8 Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure matricielle du Groupe. L'outil de consolidation est mis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée une fois par an.

Cet outil gère une base de données commune qui contient les données de l'ensemble des entités consolidées du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'Intranet du Groupe, à destination de la Direction du Groupe, des Directions de Région et SHP, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

2.6.9 La fiabilisation des comptes par le processus de reporting

Le processus de *reporting* mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de *hard close* au 31 mai et au 31 octobre. Ces deux arrêtés font l'objet d'un examen approfondi selon les mêmes principes que les arrêtés annuels et semestriels. À cette occasion, les principaux responsables financiers de la Compagnie, et des Régions procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan *hard close*. Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain.



Capital et actionnariat

1. Capital	246
1.1 Capital social	246
1.2 Autorisations financières en vigueur	247
1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions	249
2. Actionnariat	251
2.1 Principaux actionnaires	251
2.2 Franchissements de seuils en 2020	252
2.3 Actionnariat salarié	252
2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain	253
2.5 Contrôle de la Société	253
2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	253
3. Informations boursières/Marché des titres	254
3.1 L'action Saint-Gobain	254
3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire	255
3.3 Emprunts obligataires	256
3.4 Titres participatifs	256
4. Politique de communication financière et calendrier financier	259
5. Dividendes	260

1. Capital

1.1 Capital social

1.1.1 Capital social au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 130 734 852 euros, divisé en 532 683 713 actions ordinaires (contre 544 683 451 actions au 31 décembre 2019) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2020, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que des options sur actions et actions de performance (voir Sections 2.4.3 et 2.4.4 du Chapitre 5).

1.1.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2017, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération (en euros)	Nombre d'actions après opération
11/2020	Réduction de capital : annulation de 3 000 000 actions	2 130 734 852 €	532 683 713
11/2020	Réduction de capital : annulation de 9 000 000 actions	2 142 734 852 €	535 683 713
10/2020	Souscription de 266 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 178 734 852 €	544 683 713
08/2020	Plan d'Épargne Groupe : émission de 6 099 996 actions (à 23,03 euros)	2 178 733 788 €	544 683 447
08/2020	Réduction de capital : annulation de 6 100 000 actions	2 154 333 804 €	538 583 451
12/2019	Souscription de 310 204 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 178 733 804 €	544 683 451
11/2019	Réduction de capital : annulation de 2 211 754 actions	2 177 492 988 €	544 373 247
06/2019	Réduction de capital : annulation de 6 000 000 actions	2 186 340 004 €	546 585 001
05/2019	Plan d'Épargne Groupe : émission de 5 999 997 actions (à 25,69 euros)	2 210 340 004 €	552 585 001
12/2018	Souscription de 556 595 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 186 340 016 €	546 585 004
11/2018	Réduction de capital : annulation de 6 461 449 actions	2 184 113 636 €	546 028 409
06/2018	Réduction de capital : annulation de 6 000 000 actions	2 209 959 432 €	552 489 858
05/2018	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 932 767 actions (à 36,31 euros)	2 233 959 432 €	558 489 858

1.1.3 Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions Saint-Gobain.

1.2 Autorisations financières en vigueur

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 6 juin 2019 et du 4 juin 2020 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2020.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Émissions avec droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2019 15 ^e résolution	26 mois (août 2021)	437 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social ⁽¹⁾ (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 437 millions d'euros (le « Plafond Global ») ⁽²⁾
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2019 20 ^e résolution	26 mois (août 2021)	109 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽²⁾
Émissions sans droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital, par offre au public, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2019 16 ^e résolution	26 mois (août 2021)	218 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ⁽¹⁾ Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 218 millions d'euros ⁽²⁾
Augmentation de capital, par placement privé, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2019 17 ^e résolution	26 mois (août 2021)	218 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ⁽¹⁾ Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽²⁾
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2019 19 ^e résolution	26 mois (août 2021)	10 % du capital social, soit environ 218 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽²⁾
Émissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2019 22 ^e résolution	26 mois (août 2021)	48 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,2 % du capital social ⁽³⁾
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2019 23 ^e résolution	38 mois (août 2022)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2019, soit environ 33 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽²⁾ (G) + (H) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions existantes (H)	AG 2019 24 ^e résolution	38 mois (août 2022)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2019, soit environ 26 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux ⁽⁴⁾ Imputation sur le plafond de (G)
Autre			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (I)	AG 2019 18 ^e résolution	26 mois (août 2021)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾ Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale ⁽²⁾
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public ou par placement privé (J)	AG 2019 21 ^e résolution	26 mois (août 2021)	10 % du capital social par période de 12 mois ⁽¹⁾ Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽²⁾

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Programme de rachat d'actions			Caractéristiques
Rachat d'actions ⁽⁵⁾	AG 2020 14 ^e résolution	18 mois (décembre 2021)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG ⁽⁶⁾ Prix d'achat maximum par action : 80 euros
Annulation d'actions	AG 2019 25 ^e résolution	26 mois (août 2021)	10 % du capital social par période de 24 mois ⁽⁷⁾

(1) Montant nominal maximum des titres de créance donnant accès au capital pouvant être émis plafonné à 1,5 milliard d'euros. Plafond global pour les résolutions (A), (C), (D) et (I).

(2) Pas d'utilisation de la délégation faite en 2020.

(3) Constatation de la souscription de 6 099 996 actions en août 2020 par le Président-Directeur Général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 21 novembre 2019 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

(4) Attribution gratuite de 1 268 295 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 26 novembre 2020.

(5) Les objectifs du programme sont les suivants : annulation, remise d'actions dans le cadre d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière à l'attribution d'actions de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission, apport, animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité, attribution gratuite d'actions, octroi d'options d'achat d'actions, ou cession d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

(6) Voir Section 1.3 du présent Chapitre 7 pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2020.

(7) Annulation de (i) 61 000 000 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 24 400 000 euros, décidée par le Conseil d'administration du 30 juillet 2020, à effet au 13 août 2020, (ii) 9 000 000 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 36 000 000 euros, décidée par le Conseil d'administration du 29 octobre 2020, à effet au 3 novembre 2020 et (iii) 3 000 000 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 12 000 000 euros, décidée par le Conseil d'administration du 26 novembre 2020, à effet au 30 novembre 2020 (voir Section 1.3.1 du présent Chapitre 7).

1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions

1.3.1 Autodétention et autocontrôle

Au 31 décembre 2020, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 1 988 969 actions propres, soit 0,37 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 35,40 euros. La valeur brute comptable des actions autodétenues au 31 décembre 2020 est de 70 405 214 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2020, l'affectation des actions autodétenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 :

Objectif	Nombre d'actions et pourcentage du capital	Cours d'achat moyen (en euros)	Valeur brute comptable (en euros)
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	1 925 698 actions (0,36 % du capital)	35,33 €	68 035 251 €
Contrat de liquidité	36 367 actions (0,0068 % du capital)	38,17 €	1 387 967,39 €
Annulation	26 904 actions	36,50 €	981 996 €

Au cours de l'exercice 2020, 733 024 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes et aucune action autodétenue n'a été remise dans le cadre de plans d'options d'achat.

Sur décisions du Conseil d'administration, 6 100 000 d'actions ont été annulées le 13 août 2020, 9 000 000 d'actions ont été annulées le 3 novembre 2020 et 3 000 000 d'actions ont été annulées le 30 novembre 2020. Ces annulations d'actions ont entraîné des réductions du capital social d'un montant nominal de respectivement 24 400 000 d'euros, 36 000 000 d'euros et de 12 000 000 d'euros.

1.3.2 Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2020 (hors contrat de liquidité)

En 2020, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 6 juin 2019 et du 4 juin 2020 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 18 878 142 titres, au cours moyen de 34,48 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2020 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres s'est élevé à 2 477 321 euros.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés dans le cadre de la réalisation de ces opérations. Par ailleurs, la Société ne détient pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2020.

1.3.3 Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (Amafi).

En vue de se conformer à la réglementation en vigueur (en particulier à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise), un nouveau contrat de liquidité a été conclu en date du 20 juin 2019 entre la Compagnie de Saint-Gobain et la société Exane BNP Paribas prenant effet rétroactivement au 1^{er} janvier 2019, et se substituant au précédent.

Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

Les moyens mis à disposition du contrat conclu en juin 2019 par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité portent sur 4 002 006,22 euros et 21 000 actions de la Compagnie de Saint-Gobain (contre 5 millions d'euros au titre du précédent contrat). Au 31 décembre 2020, le compte de liquidité comportait 36 367 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 3,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 847 040 actions à un cours moyen de 31,47 euros, les ventes ayant porté sur 1 847 233 actions à un cours moyen de 31,54 euros. Aucune action allouée à la mise en œuvre du contrat de liquidité n'a été réaffectée à un autre objectif du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2020.

2. Actionariat

2.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 130 734 852 euros, divisé en 532 683 713 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 586 085 008 droits de vote théoriques.

Le tableau ci-dessous présente, à la connaissance de la Société, l'évolution de la répartition du capital et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

	31 décembre 2020			31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	48 557 060	9,1	15,4	47 193 986	8,7	14,6	43 948 473	8,0	13,4
BlackRock, Inc.	26 342 042 ⁽³⁾	4,9	4,5	24 514 914 ⁽⁵⁾	4,5	4,1	26 820 586 ⁽⁵⁾	4,9	4,3
Caisse des dépôts et consignations	21 806 475 ⁽⁴⁾	4,1	4,9	12 921 428	2,4	3,4	11 571 985	2,1	3,0
Autodétention	1 988 969	0,4	0,0	1 934 484	0,4	0,0	2 044 498	0,4	0,0
Autres actionnaires ⁽⁶⁾	433 989 167	81,5	75,2	458 118 639	84,0	77,9	462 199 462	84,6	79,2
TOTAL		100	100		100	100		100	100

(1) Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions autodétenues. Voir Section 2.4 du Chapitre 5 pour le détail des options sur actions non encore exercées et actions de performance attribuées. Au 31 décembre 2020, le pourcentage de dilution maximum s'élevait à 0,12 %.

(2) Les pourcentages des droits de vote sont calculés par rapport au nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Depuis 1987, les actions nominatives inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins bénéficient d'un droit de vote double. Pour plus d'information, se reporter à la Section 1.1.1 du Chapitre 9.

(3) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 30 décembre 2020. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.2.1 du Chapitre 7.

(4) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 29 décembre 2020 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle. Pour plus d'informations, se reporter aux Sections 2.2.2 et 2.2.3 du Chapitre 7.

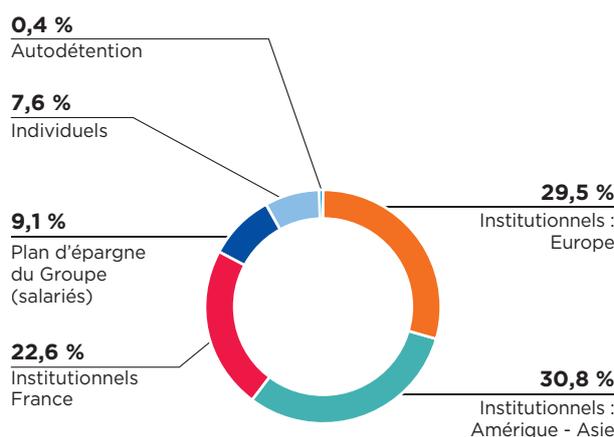
(5) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil établies par BlackRock, Inc. respectivement en date du 6 novembre 2018 et 15 mars 2019.

(6) Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe est inférieur à 0,10 %. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la Section 1.1.1 du Chapitre 5.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2020, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Le nombre d'actionnaires est estimé, selon la dernière étude des titres au porteur identifiable réalisée au 31 décembre 2020, à environ 200 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2020 par grandes catégories d'actionnaires.



2.2 Franchissements de seuils en 2020

2.2.1 BlackRock

Au cours de l'exercice 2020, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 30 décembre 2020, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en baisse le 29 décembre 2020, le seuil de 5 % du capital de la Compagnie de Saint-Gobain et en détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 4,96 % du capital et 4,51 % des droits de vote.

BlackRock, Inc. a précisé que ce franchissement de seuil résultait d'une diminution du nombre d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain que BlackRock, Inc. détenait à titre de collatéral et prenait en compte la détention de 408 967 *contracts for differences* (instruments dérivés à dénouement monétaire), sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Saint-Gobain, réglés exclusivement en espèces. Par ailleurs, BlackRock, Inc. a précisé détenir 4 281 352 actions Saint-Gobain pour le compte de clients qui ont conservé l'exercice des droits de vote.

2.2.2 Caisse des dépôts et consignations

Au cours de l'exercice 2020, la Caisse des dépôts et des consignations a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 9 décembre 2020, la Caisse des dépôts et des consignations a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi directement et indirectement en baisse, le 4 décembre 2020, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle, 4,02 % du capital et 4,88 % des droits de vote.

La Caisse des dépôts et des consignations a précisé que ce franchissement de seuil résultait de la restitution d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain qui étaient détenues à titre de collatéral par CNP Assurances.

2.2.3 Franchissements de seuils statutaires

En outre, au titre de l'obligation statutaire de déclaration à la Société de tout franchissement du seuil de 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage, la Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils statutaires, à la hausse ou à la baisse, à la suite de cessions d'actions ou du fait de l'évolution du nombre d'actions et de droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain.

2.3 Actionariat salarié

Au 31 décembre 2020, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe, 9,1% du capital et 15,4 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain. Les Fonds du Plan d'Épargne Groupe constituent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation à ses résultats.

En 2020, le PEG a proposé aux salariés du Groupe un plan leur offrant deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 6 099 996 actions ont été souscrites

pour un montant total de 140,5 millions d'euros (à comparer à 5 999 997 actions et 154,1 millions d'euros en 2019).

En France, 58,8 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE). Le PEG a été également proposé dans 27 autres pays européens et 18 pays d'autres continents. Au total, 41 297 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2020.

Un nouveau plan sera lancé en 2021. Il offrira aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 5 922 504 actions, soit un peu plus de 1 % du capital social.

2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

2.5 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2020, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou

de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

2.6.1 Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

2.6.2 Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Compagnie de Saint-Gobain comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Compagnie de Saint-Gobain (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (*investment grade*) à un niveau spéculatif (*non investment grade*) par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB + à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée ; - et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle - ou (iv) au moment du changement de contrôle, les

obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2020 de l'ensemble des emprunts concernés est de 11 149 millions d'euros.

Par ailleurs, les lignes bancaires syndiquées destinées au support du financement général du Groupe (de décembre 2017 et respectivement d'un montant de 1 520 millions d'euros et de 2 480 millions d'euros) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les douze mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 173 millions de dollars US au 31 décembre 2020.

3. Informations boursières/Marché des titres

3.1 L'action Saint-Gobain

Cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2020, la 35^e capitalisation boursière du CAC 40 (19 976 millions d'euros) et au 24^e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 1 853 135 actions échangées quotidiennement en 2020, l'action Saint-Gobain est également présente sur les Bourses européennes suivantes : Londres et Zürich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice mondial *The Global Dow* regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices *MSCI World ESG Leaders*, *STOXX® Global ESG Leaders*, *ESI Excellence Global* d'Ethibel, *ESI Excellence Europe* d'Ethibel, *FTSE4Good* et *Dow Jones Sustainability Index Europe*.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités en 2020 sur les options Saint-Gobain ont atteint 253 472 lots contre 293 536 lots en 2019.

Le code LEI de la Compagnie de Saint-Gobain est NFN0VGN05Z0FMN5PEC35.

› COURS DE L'ACTION SAINT-GOBAIN ⁽¹⁾

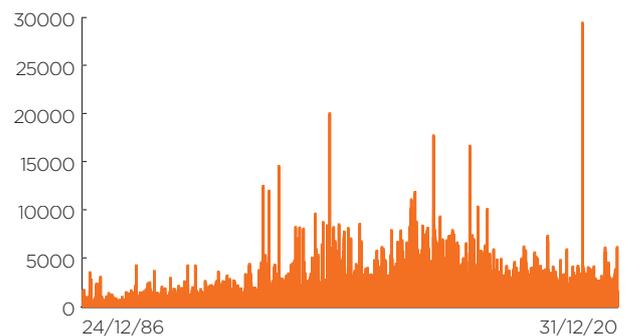


(Source : Euronext Paris)

(1) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

› NOMBRE D' ACTIONS ÉCHANGÉES (en milliers) À FIN 2020 ⁽²⁾

Historique du nombre d'actions échangées par jour (en milliers) à fin 2020



(Source : Euronext Paris)

(2) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

› COURS EXTRÊMES (en euros)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2018	48,600	27,985	29,165
2019	39,565	28,275	36,500
2020	40,800	16,408	37,500

(Source : Euronext Paris)

3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire

Le taux de rendement global de l'action Saint-Gobain ressort à :

- 7,3 % par an sur la période du 22 décembre 1986 (date de la privatisation de Saint-Gobain) au 31 décembre 2020 ;
- 1,3 % par an sur les cinq dernières années (du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2020).

Le taux de rendement global pour l'actionnaire est le taux de rentabilité effectif pour l'actionnaire : il inclut la variation du cours de l'action, les dividendes perçus sur la période et supposés réinvestis en actions, ainsi que les opérations sur titres (augmentations de capital).

Il est calculé à partir de l'indicateur *Total Return* publié par Datastream pour l'ensemble des sociétés cotées.

Transactions depuis janvier 2019

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2019				
janvier	37 837 158	1 120 684 590	31,200	28,275
février	39 669 647	1 262 285 328	33,370	29,735
mars	47 823 045	1 525 498 816	33,195	30,175
avril	37 774 175	1 338 482 292	37,200	32,540
mai	36 732 382	1 246 881 552	36,800	32,095
juin	39 917 505	1 344 975 969	34,945	31,975
juillet	35 008 952	1 212 710 512	36,705	33,200
août	33 465 571	1 085 952 175	35,145	31,055
septembre	30 094 199	1 046 058 698	36,275	32,215
octobre	42 479 977	1 546 100 293	38,500	33,495
novembre	28 576 861	1 059 776 418	38,350	36,040
décembre	31 704 770	1 190 499 387	39,565	35,820
TOTAL	441 084 242	14 979 906 031		
2020				
janvier	30 671 581	1 084 824 404	37,255	34,065
février	34 378 631	1 184 704 227	36,475	31,585
mars	78 827 597	1 916 162 583	33,680	16,408
avril	36 174 503	871 200 437	26,360	21,000
mai	40 519 082	1 061 970 227	29,510	22,640
juin	50 676 737	1 589 264 466	33,620	28,700
juillet	36 152 817	1 185 436 642	34,440	30,960
août	23 471 470	791 347 357	34,800	31,010
septembre	37 820 231	1 340 229 493	36,590	33,300
octobre	38 584 062	1 365 367 712	37,910	31,230
novembre	38 457 970	1 482 016 919	40,800	33,550
décembre	30 520 924	1 167 970 705	40,260	36,220
TOTAL	476 255 605	15 040 495 173		

(Source : Euronext Paris)

En 2020, il a été échangé 96 863 010 titres à la Bourse de Londres (source : Datastream).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai et Compañía Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

3.3 Emprunts obligataires

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 9 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8) sont cotées sur un marché réglementé.

3.4 Titres participatifs

3.4.1 Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, désormais fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre

2020 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 0,71 euro.

Transactions depuis janvier 2019 (1^{re} tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2019				
janvier	2 405	319 209	135,990	125,730
février	1 032	137 941	135,000	130,000
mars	4 455	589 595	139,000	126,000
avril	4 003	539 482	139,000	131,110
mai	2 037	273 650	139,000	131,680
juin	1 136	158 316	146,000	132,200
juillet	12 635	1 786 417	146,000	132,100
août	5 362	747 325	145,800	135,260
septembre	10 134	1 394 238	138,000	128,500
octobre	1 507	203 660	137,000	131,200
novembre	2 028	273 579	138,000	129,110
décembre	2 753	381 108	140,000	135,000
TOTAL	49 487	6 804 524		
2020				
janvier	3 354	463 701	142,000	133,210
février	4 164	575 340	143,000	130,010
mars	3 628	492 480	140,000	129,390
avril	13	1 794	138,000	138,000
mai	69	9 428	139,000	132,110
juin	548	75 568	140,000	129,400
juillet	899	123 283	141,000	132,340
août	120	16 644	141,000	132,330
septembre	581	79 321	140,000	132,380
octobre	1 362	168 522	133,500	118,000
novembre	249	32 556	135,000	128,000
décembre	3 160	424 796	135,400	125,350
TOTAL	18 147	2 463 433		

(Source : Euronext Paris)

Transactions depuis janvier 2019 (2^e tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2019				
janvier	180	21 955	121,970	121,970
février	60	7 295	121,900	120,000
mars	548	65 411	122,000	113,500
avril	105	12 095	116,040	113,500
mai	49	5 483	114,000	111,190
juin	300	35 868	121,000	118,840
juillet	10 044	1 204 995	120,000	116,450
août	144	16 513	115,000	113,820
septembre	15	1 650	110,000	110,000
octobre	75	8 308	115,000	110,000
novembre	5	550	110,000	110,000
décembre	722	82 553	119,000	106,000
TOTAL	12 247	1 462 674		
2020				
janvier	69	8 076	117,610	115,000
février	0	0		
mars	166	18 894	115,000	112,020
avril	4	426	106,510	106,510
mai	124	13 334	115,990	106,520
juin	87	10 216	117,600	110,100
juillet	179	20 421	117,600	110,100
août	0	0		
septembre	111	12 488	112,500	112,500
octobre	12	1 350	112,500	112,500
novembre	115	12 983	116,000	106,900
décembre	175	20 400	120,000	108,440
TOTAL	1 042	118 588		

(Source : Euronext Paris)

3.4.2 Titres participatifs émis en avril 1984

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2020 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée, d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an et, d'autre part, d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 60,6 euros, payé en deux fois (27,25 euros + 33,35 euros).

Conformément aux délibérations adoptées lors de l'assemblée générale des porteurs de ces titres participatifs en date du 19 novembre 2020 et dans le contexte de l'arrêt de la publication des taux LIBOR à compter du 31 décembre 2021, le taux de référence LIBOR EUR 6 mois + 7/8 % l'an utilisé pour le calcul de la partie variable de la rémunération du titre est remplacé, à compter de la période de rémunération débutant le 11 février 2021, par le taux EURIBOR 6 mois + 7/8 % l'an.

Transactions depuis mars 2013

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)
2013				
mars	16	13 753	875,00	847,50
avril	12	9 810	830,00	815,00
mai	56	42 050	800,00	750,00
juin	4 001	2 920 730	730,00	730,00
décembre	51	33 200	700,00	700,00
TOTAL	4 136	3 019 543		
2014				
avril	1 545	817 500	530,00	500,00
juin	11	6 600	600,00	600,00
juillet	4 002	2 401 100	600,00	550,00
septembre	12	7 800	650,00	612,00
décembre	2	1 400	700,00	700,00
TOTAL	5 572	3 234 400		
2015 Pas de transaction				
2016				
février	55	41 250	750,00	750,00
avril	2	1 420	720,00	700,00
TOTAL	57	42 670		
2017 Pas de transaction				
2018				
novembre	1	700	700,00	700,00
TOTAL	1	700		
2019				
septembre	5	3 500	700,00	700,00
TOTAL	5	3 500		
2020				
septembre	3	2 100	700,00	700,00
TOTAL	3	2 100		

(Source : Bourse du Luxembourg)

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Il n'y avait pas d'autres titres émis par la Compagnie de Saint-Gobain négociés sur un marché boursier en 2020 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

4. Politique de communication financière et calendrier financier

Politique d'information

La Direction de la Communication Financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. Vivien Dardel.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain
 Direction de la Communication Financière
 Tour Saint-Gobain
 12, place de l'Iris
 92400 Courbevoie Cedex
 Tél. : 01 88 54 05 05 – Fax : 01 47 62 50 62
 N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2020, de nombreuses réunions ont été organisées avec la communauté financière internationale (analystes, investisseurs institutionnels, journalistes) : des réunions physiques en début d'année à Paris, Londres, New York et Boston, puis des dizaines de réunions et *roadshows* virtuels sur les différentes places financières.

Du fait de la pandémie de coronavirus et afin de préserver la santé de ses actionnaires, le Groupe a annulé ses nombreuses visites de sites et ses réunions d'actionnaires en présentiel, remplacées par des e-réunions et des conférences culturelles virtuelles. La Direction de la Communication Financière assure également une communication régulière à destination des actionnaires sur les différentes actualités du Groupe au cours de l'année sur son site Internet et par l'envoi d'une Lettre aux Actionnaires.

Le site Internet de la Compagnie de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com) est destiné à présenter le Groupe et ses activités : il permet notamment de télécharger les documents d'information et de suivre la retransmission vidéo des Assemblées générales d'actionnaires et des réunions d'analystes.

L'application « Saint-Gobain Shareholder », téléchargeable gratuitement sur les *stores* Apple et Google Android, permet aux actionnaires de suivre l'actualité financière du Groupe Saint-Gobain et de retrouver l'essentiel des informations utiles à l'ensemble des actionnaires (cours de

bourse, calendrier financier, calendrier du Club des actionnaires, communiqués de presse...).

Afin d'assurer un contact privilégié, une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

actionnaires@saint-gobain.com

Par l'intermédiaire de BNP Paribas, la Compagnie de Saint-Gobain met aussi à la disposition de ses actionnaires des services complémentaires pour améliorer la gestion de leurs titres inscrits au nominatif pur. Pour tous renseignements, s'adresser à la Direction de la Communication Financière de la Compagnie de Saint-Gobain ou à :

BNP Paribas Securities Services
 BP2S/GCT – Émetteur Adhérents Euroclear 30
 Immeuble GMP – Europe
 9 rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex
 Par téléphone : N° VERT 0 800 03 33 33
 Par télécopie : + 33(0)1 55 77 34 17
 Par Internet, sur le site PlanetShares :
www.planetshares.bnpparibas.com

Calendrier financier 2021

Résultats 2020 définitifs : 25 février 2021 après Bourse

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2021 : 29 avril 2021 après Bourse

Assemblée générale : 3 juin 2021 à 15 heures, Salle Pleyel à Paris, 8^e, en l'absence de mesures restrictives liées à la situation sanitaire

Dividende :

- date de détachement : 7 juin 2021 ;
- date de mise en paiement : 9 juin 2021 ;

Résultats définitifs du 1^{er} semestre 2021 : 29 juillet 2021 après Bourse ;

Chiffre d'affaires des neuf mois 2021 : 28 octobre 2021 après Bourse.

Calendrier financier 2022

Assemblée générale : 2 juin 2022

5. Dividendes

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action (en euros)	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2018	538 631 594 actions ⁽¹⁾	1,33	4,6 %
2019 ⁽²⁾	-	-	-
2020	530 613 949 actions ⁽³⁾	1,33	3,5 %

(1) Sur la base de 553 557 091 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2017 diminuées de 9 345 487 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(2) Voir ci-dessous.

(3) Montant estimé, sur la base de 532 684 042 actions donnant droit, au 31 janvier 2021, au dividende au titre de l'exercice 2020 diminuées de 2 070 093 actions propres détenues au 31 janvier 2021.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont alors reversés à l'État.

Pour rappel, aucun dividende au titre de l'exercice 2019 n'a été versé. En effet, dans le contexte de pandémie de Covid-19 et de recours au chômage partiel, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 23 avril 2020 conformément aux recommandations de place, de ne pas proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. Bien que la liquidité du Groupe ait été renforcée en mars 2020, le Conseil d'administration a considéré que cette décision exceptionnelle était dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, compte tenu de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise et de la prudence qu'elle imposait à cette date.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé, le 25 février 2021, de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 de verser un dividende de 1,33 euro.





Informations financières et comptables

1. Comptes consolidés 2020	264
Bilan consolidé	264
Compte de résultat consolidé	266
État du résultat global consolidé	267
Tableau consolidé des flux de trésorerie	268
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	270
Notes annexes aux comptes consolidés	271
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	328
3. Comptes annuels 2020 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	333
Compte de résultat	333
Bilan	334
Tableau des flux de trésorerie	336
Annexe aux comptes annuels 2020	337
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	361
5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	365
Faits marquants de l'exercice	365
Autres informations requises	366
6. Tableau des 5 derniers exercices	367

1. Comptes consolidés 2020

Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Écarts d'acquisition	(6.1)	10 028	10 029
Autres immobilisations incorporelles	(6.2)	2 505	2 709
Immobilisations corporelles	(6.3)	11 072	11 707
Droits d'usage relatifs aux contrats de location	(6.4)	2 902	2 954
Titres mis en équivalence	(7.1) (7.2)	462	437
Impôts différés actifs	(11.2)	665	833
Autres actifs non courants	(7.3)	845	3 511
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		28 479	32 180
Stocks	(4.4)	5 362	6 200
Créances clients	(4.4)	4 597	4 813
Créances d'impôts courants	(4.4) (11.1)	147	194
Autres créances	(4.4)	1 269	1 609
Actifs détenus en vue de la vente	(3.3)	329	0
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(9.3)	8 443	4 987
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		20 147	17 803
TOTAL DE L'ACTIF		48 626	49 983

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Capital	(10.1)	2 131	2 179
Primes et réserve légale	(10.1)	5 104	5 551
Réserves et résultat consolidés	(10.1)	13 687	12 518
Écarts de conversion		(2 857)	(1 467)
Réserves de juste valeur		(48)	743
Actions propres	(10.1)	(125)	(108)
CAPITAUX PROPRES DU GROUPE		17 892	19 416
Intérêts ne donnant pas le contrôle		311	364
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		18 203	19 780
Dettes financières long terme - part long terme	(9.3)	10 179	10 286
Dettes de loyers long terme - part long terme	(9.3)	2 442	2 552
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(5.3)	2 629	2 648
Impôts différés passifs	(11.2)	360	448
Autres provisions et passifs non courants	(8.1)	965	1 126
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		16 575	17 060
Dettes financières long terme - part court terme	(9.3)	1 846	1 751
Dettes de loyers long terme - part court terme	(9.3)	656	665
Autres provisions et passifs courants	(8.1)	361	343
Dettes fournisseurs	(4.4)	5 897	6 000
Dettes d'impôts courants	(4.4) (11.1)	175	156
Autres dettes	(4.4)	3 911	4 004
Passifs détenus en vue de la vente	(3.3)	501	0
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(9.3)	501	224
TOTAL DES DETTES COURANTES		13 848	13 143
TOTAL DU PASSIF		48 626	49 983

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(4.1)	38 128	42 573
Coût des produits vendus	(4.1)	(28 635)	(31 717)
Frais généraux et de recherche	(4.1)	(6 651)	(7 490)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(7.1)	13	24
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		2 855	3 390
Autres produits opérationnels	(4.1)	88	196
Autres charges opérationnelles	(4.1)	(1 511)	(1 033)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 432	2 553
Coût de l'endettement financier brut		(274)	(300)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		6	27
Coût de l'endettement financier net hors dettes de loyers		(268)	(273)
Intérêts sur dettes de loyers		(58)	(71)
Autres produits et charges financiers		(93)	(124)
RÉSULTAT FINANCIER	(9.2)	(419)	(468)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(7.1)	2	0
Impôts sur les résultats	(11.1) (11.2) (11.3)	(526)	(631)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		489	1 454
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		456	1 406
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle		33	48

	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION <i>(en euros)</i>	(10.2)	0,85	2,59
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		536 452 195	542 079 771
RÉSULTAT NET DILUÉ (PART DU GROUPE) PAR ACTION <i>(en euros)</i>	(10.2)	0,85	2,58
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		539 325 415	545 159 839

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		489	1 454
Éléments recyclables en résultat			
Écarts de conversion		(1 442)	309
Variation de juste valeur des instruments financiers	(9.4)	(3)	(4)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		18	0
Éléments non recyclables en résultat			
Variation des écarts actuariels	(5.3)	9	(80)
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(11.1) (11.2)	20	27
Variation des actifs en juste valeur par capitaux propres	(7.3)	(157)	871
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(1 555)	1 123
RÉSULTAT GLOBAL		(1 066)	2 577
Part du Groupe		(1 047)	2 528
Part des intérêts ne donnant pas le contrôle		(19)	49

Les écarts de conversion pour l'exercice 2020 concernent principalement la livre sterling et le réal brésilien.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		456	1 406
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle	(a)	33	48
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(7.1)	(1)	(8)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs (y compris droits d'usage)	(4.1) (6)	2 906	2 243
Résultat de cessions d'actifs	(4.3)	28	2
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		46	31
Retraitement hyperinflation		9	20
Variation des stocks	(4.4)	410	(55)
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(4.4)	685	25
Variation des créances et dettes d'impôt	(4.4)	53	108
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(5.3) (8.1) (11.2) (11.3)	86	(16)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		4 711	3 804
Acquisitions d'immobilisations corporelles [en 2020 : (1 122), en 2019 : (1 656)] et incorporelles	(6.2) (6.3)	(1 236)	(1 818)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(4.4)	(54)	(30)
Acquisitions de titres de sociétés contrôlées [en 2020 : (1 240), en 2019 : (168)], nettes de la trésorerie acquise		(1 100)	(155)
Augmentation des dettes sur investissements	(8.1)	12	11
Diminution des dettes sur investissements	(8.1)	(20)	(18)
Acquisitions d'autres titres de participation	(7.3)	(74)	(120)
Investissements		(2 472)	(2 130)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(6.2) (6.3)	213	157
Cessions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie cédée		(43)	267
Cessions d'autres titres de participation	(7.3)	2 389	1
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations	(4.4)	10	74
Désinvestissements		2 569	499
Augmentation des prêts et dépôts	(7.3)	(81)	(99)
Diminution des prêts et dépôts	(7.3)	178	157
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT		194	(1 573)

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2020	Exercice 2019
Augmentation de capital	(a)	139	165
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(658)	(273)
Dividendes mis en distribution	(a)	0	(716)
Transactions avec les actionnaires de la société mère		(519)	(824)
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	(a)	10	35
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle		(29)	(9)
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de <i>put</i> /options de minoritaires	(8.1)	(5)	(3)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(a)	(44)	(37)
Variation des dividendes à payer		0	(13)
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle		(68)	(27)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		218	62
Augmentation des dettes financières long terme	(9.3)(b)	1 621	2 708
Diminution des dettes financières long terme	(9.3)(b)	(1 786)	(1 045)
Diminution des dettes de loyers	(b)	(766)	(815)
Variations de la dette		(713)	910
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(1 300)	59
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		(126)	7
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		(4)	2
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		(19)	0
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		3 456	2 299
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		4 987	2 688
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		8 443	4 987

(a) Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

(b) Y compris primes, préparations d'intérêts, frais liés aux émissions obligataires et intérêts sur les dettes de loyers.

Le montant des impôts décaissés s'élève à 466 millions d'euros en 2020 (493 millions d'euros en 2019), le montant total des loyers décaissés s'élève à 853 millions d'euros en 2020 (924 millions d'euros en 2019), dont 58 millions d'euros d'intérêts payés sur les dettes de loyers (71 millions d'euros en 2019) et les intérêts financiers

décaissés nets des encaissements s'élèvent à 243 millions d'euros en 2020 (258 millions d'euros en 2019).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)

	Capital	Primes et réserve légale	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2019	2 186	5 646	11 864	(1 775)	(124)	(106)	17 691	330	18 021
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	(53)	308	867	0	1 122	1	1 123
Résultat de la période			1 406				1 406	48	1 454
Total des produits et des charges de la période	0	0	1 353	308	867	0	2 528	49	2 577
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	25	128					153		153
Options de souscription d'actions	1	11					12		12
Autres							0	35	35
Dividendes distribués (par action : 1,33 €)			(716)				(716)	(37)	(753)
Actions rachetées			(4)			(321)	(325)		(325)
Actions revendues						52	52		52
Actions annulées	(33)	(234)				267	0		0
Paiements en actions			28				28		28
Variations de périmètre et autres			(7)				(7)	(13)	(20)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	2 179	5 551	12 518	(1 467)	743	(108)	19 416	364	19 780
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	47	(1 390)	(160)	0	(1 503)	(52)	(1 555)
Résultat de la période			456				456	33	489
Total des produits et des charges de la période	0	0	503	(1 390)	(160)	0	(1 047)	(19)	(1 066)
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	24	115					139		139
Autres							0	10	10
Dividendes distribués							0	(44)	(44)
Actions rachetées			(7)			(706)	(713)		(713)
Actions revendues						55	55		55
Actions annulées	(72)	(562)				634	0		0
Reclassement de la réserve de juste valeur en réserves suite à la cession des titres Sika			631		(631)		0		0
Paiements en actions			32				32		32
Variations de périmètre et autres			10				10	0	10
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	2 131	5 104	13 687	(2 857)	(48)	(125)	17 892	311	18 203

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux comptes consolidés

NOTE 1	Principes comptables	272	NOTE 6	Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage	297
1.1	Référentiel appliqué	272	6.1	Écarts d'acquisition	297
1.2	Estimations et hypothèses	273	6.2	Autres immobilisations incorporelles	297
NOTE 2	Impacts liés à la pandémie de Covid-19	274	6.3	Immobilisations corporelles	299
2.1	Adaptation de l'outil industriel et utilisation des dispositifs de soutien aux entreprises touchées par la pandémie de Covid-19	274	6.4	Droits d'usage relatifs aux contrats de location	300
2.2	Renforcement de la liquidité du Groupe	275	6.5	Suivi de la valeur	301
2.3	Suivi de la valeur des actifs dans le contexte de la pandémie de Covid-19	275	Note 7	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants	304
2.4	Impacts sur les éléments courants de l'activité opérationnelle	276	7.1	Évolution de la valeur d'équivalence	304
NOTE 3	Périmètre de consolidation	277	7.2	Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées	305
3.1	Principes comptables liés au périmètre de consolidation	277	7.3	Autres actifs non courants	305
3.2	Évolution du périmètre de consolidation	278	Note 8	Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges	306
3.3	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	280	8.1	Provisions pour autres passifs	306
3.4	Évolution du nombre de sociétés consolidées	281	8.2	Passifs éventuels et litiges	307
3.5	Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe	281	Note 9	Financement et instruments financiers	310
NOTE 4	Éléments courants de l'activité opérationnelle	282	9.1	Risques financiers	310
4.1	Éléments du compte de résultat	282	9.2	Résultat financier	313
4.2	Informations sectorielles	283	9.3	Endettement net	313
4.3	Indicateurs de performance	285	9.4	Instruments financiers	316
4.4	Besoin en fonds de roulement	286	9.5	Actifs et passifs financiers	318
4.5	Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	288	Note 10	Capitaux propres et résultat par action	320
NOTE 5	Effectifs, Charges et avantages au personnel	289	10.1	Capitaux propres	320
5.1	Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale	289	10.2	Résultat par action	321
5.2	Rémunération des dirigeants	289	Note 11	Impôts	322
5.3	Provisions pour retraites et avantages au personnel	289	11.1	Impôts sur le résultat	322
5.4	Paiements en actions	293	11.2	Impôts différés	323
			11.3	Déficits fiscaux reportables	324
			Note 12	Événements postérieurs à la clôture	324
			Note 13	Honoraires des Commissaires aux comptes	324
			Note 14	Principales sociétés consolidées	325

Les états financiers consolidés reflètent la situation comptable de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales (l'ensemble constituant « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Ces états financiers ont été arrêtés le 25 février 2021 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 pour approbation.

Les règles et principes comptables sont identifiés par une couleur spécifique.

NOTE 1 Principes comptables

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2019 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« Normes IFRS ») et interprétations telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2020. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'*International Accounting Standards Board* (IASB). Les normes adoptées par l'Union européenne sont consultables sur le site Internet de la Commission Européenne :

<https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/>.

1.1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020

Les normes et amendements suivants, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020, ont été appliqués aux comptes consolidés établis au 31 décembre 2020 :

- Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme 'significatif' » ;
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence - Phase 1 » ;
- Amendements à IFRS 3 « Regroupement d'entreprises - Définition d'une Entreprise » ;
- Amendement temporaire d'IFRS 16 relatif aux compensations de loyers dans le cadre de la pandémie de Covid-19 ;

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

1.1.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 ou postérieurement

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2021 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2020. Elles concernent :

- Amendement à IFRS 3 « Mise à jour du cadre conceptuel » ;
- Amendement à IAS 37 « Coûts d'exécution d'un contrat » Clarification des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires ;

Les améliorations annuelles des IFRS - cycle 2018-2020 applicables par anticipation concernent :

- IFRS 9 « Précisions sur les frais à inclure dans le test des 10 % applicable aux modifications de dettes »
- IFRS 16 « Exemples illustratifs » Modification de l'exemple concernant les concessions faites aux locataires.

1.1.3 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables concernent :

- Amendement à IAS 1 concernant le classement des dettes en courant/non courant ;
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence - Phase 2 » ;
- Amendement à IAS 16 « Revenus de pré-utilisation d'un actif corporel » ;
- Amendement à IFRS 17 « Norme pour les contrats d'assurance », y compris les amendements publiés en juin 2020 ;

Ces nouvelles normes sont en cours d'analyse par le Groupe.

1.2 Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les produits et les charges du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent l'évaluation des engagements de retraites et les paiements en actions (note 5 « Effectifs, charges et avantages au personnel »), les tests de valeur des actifs et la durée retenue pour les contrats de location

(note 6 « Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage »), les provisions pour autres passifs (note 8 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges »), la valorisation des instruments financiers (note 9 « Financement et instruments financiers ») et les impôts (note 11 « Impôts »).

En raison de la nature essentiellement locale des activités du Groupe, le Brexit n'a pas d'impact direct significatif sur les comptes. En revanche, il introduit une incertitude sur le plan macro-économique qui est susceptible de peser sur l'activité du Royaume-Uni et donc des entités du Groupe qui y opèrent.

Dans le contexte inédit de la pandémie de coronavirus, les estimations et hypothèses utilisées par le Groupe au cours de l'exercice 2020 ont pris en compte les impacts de la crise de Covid-19, dont les principaux sont décrits dans la note 2 ci-dessous.

NOTE 2 Impacts liés à la pandémie de Covid-19

Le Groupe a été fortement impacté par la pandémie de Covid-19 au cours du premier semestre 2020, alors que le second semestre aura vu un quasi-retour à la normale pour la très grande majorité de ses activités.

Dans ce contexte, les mesures prises par le Groupe pour faire face à la crise engendrée par la pandémie se sont manifestées à la fois par des décisions rapides prises localement et par une coordination internationale partageant l'expérience des différents pays, selon la nouvelle organisation du Groupe par pays et marché.

Elles ont été réalisées dans le respect des priorités principales du Groupe :

- la santé et la sécurité des collaborateurs et autres parties prenantes partout dans le monde, avec la mise en place de mesures barrières strictes adaptées à ses différentes activités, et l'encouragement du télétravail partout où cela était possible ;
- le renforcement de la liquidité du Groupe, avec la mise en place de nouvelles sources de financement pour conserver une situation de trésorerie solide ;
- la préservation de la génération de *cash flow* libre, avec des mesures strictes d'adaptation de l'outil industriel, de réduction des coûts et des investissements et de contrôle du besoin en fonds de roulement, ainsi que la décision exceptionnelle de non-distribution de dividende en 2020 ;
- la poursuite du service à nos clients, avec un recours accru au digital dès le début de la crise, complété par la mise en place de nouveaux services pour adapter nos solutions aux besoins post-coronavirus ;
- la préparation précoce des conditions de redémarrage des installations commerciales, industrielles et logistiques, qui a permis d'accompagner au mieux la reprise dès que les mesures restrictives ont été levées.

2.1 Adaptation de l'outil industriel et utilisation des dispositifs de soutien aux entreprises touchées par la pandémie de Covid-19

Dans le respect absolu de la santé et de la sécurité de l'ensemble des collaborateurs et autres parties prenantes, la continuité de l'exploitation du Groupe a été assurée dans chaque pays grâce à une adaptation rapide à l'évolution de la demande liée à la situation sanitaire et aux décisions gouvernementales locales.

Parallèlement à un ajustement des niveaux de production et à des mesures de réduction des coûts, le Groupe a pu utiliser les dispositifs de soutien mis en place par les gouvernements. Il a notamment bénéficié, principalement au cours du premier semestre 2020, des mesures de chômage partiel dans les pays où ces mesures ont été introduites, pour un montant de 169 millions d'euros, comptabilisés en réduction des charges salariales afférentes.

Les charges générées par les mesures prises en réponse à la crise de Covid-19, qu'elles soient liées aux dépenses spécifiques de protection sanitaire (masques, gel hydro-alcoolique, tests...) ou aux adaptations de l'outil industriel à la demande (charges fixes non absorbées du fait de la baisse d'activité), ont été intégralement comptabilisées en résultat d'exploitation.

Les dépenses additionnelles spécifiques liées à la pandémie de Covid-19 ont été évaluées à 88 millions d'euros (dont plus de la moitié en Europe, essentiellement en Europe du Sud - MO & Afrique), avec 62 millions d'euros pour le matériel de protection sanitaire, le reste correspondant aux coûts divers d'annulations de voyages, d'heures supplémentaires du personnel, et de diverses prestations et services extérieurs (nettoyage, etc.).

Rémunération des dirigeants

En mars 2020, le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissaient les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de renoncer à 25 % de la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir à 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 et à 25 % de leur rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus. Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; sur proposition du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration a décidé de réviser et réduire en conséquence le montant de leur rémunération variable annuelle au titre de 2019 ainsi que leur rémunération fixe pour 2020.

L'ensemble des administrateurs a décidé, lors de la séance du Conseil d'administration du 23 avril 2020 et dans un même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, de s'associer à cet effort en réduisant également de 25 % le montant de la rémunération qui leur sera due au titre de la même période.

Les sommes correspondant à ces réductions de rémunération ont été données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) pour un montant de 305 000 euros, à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par la pandémie de Covid-19, à savoir l'association médicale humanitaire *The Alliance for International Medical Action* (ALIMA), la Fondation Abbé Pierre, le Secours Populaire, et à des collaborateurs en extrême difficulté au Brésil.

2.2 Renforcement de la liquidité du Groupe

Nouvelles sources de financement

Dès le mois de mars, le Groupe a conforté la structure de sa dette grâce au renforcement de ses sources de financement dans le contexte de la pandémie de Covid-19 :

- émission obligataire réalisée le 3 avril de 1,5 milliard d'euros : 750 millions d'euros à 3 ans avec un coupon de 1,75 % et 750 millions d'euros à 7 ans et demi avec un coupon de 2,375 % ;
- sécurisation d'une ligne de crédit syndiquée de 2,5 milliards d'euros, dont 1 milliard d'euros tirés pour rembourser l'obligation de même montant arrivée à échéance fin mars, qui s'ajoute aux lignes de crédit de « back-up » confirmées et non utilisées de 4,0 milliards d'euros ;
- accès au nouveau programme d'achat d'urgence de billets de trésorerie contre la pandémie (*Pandemic Emergency Purchase Program*, ou PEPP) lancé par la Banque Centrale Européenne le 18 mars 2020.

Compte tenu de la très bonne situation de trésorerie au second semestre, le Groupe a annulé à fin septembre la ligne de crédit syndiquée à court terme, mise en place en mars 2020 pour un montant initial de 2,5 milliards d'euros, et qui avait d'ores et déjà été réduite à 1 milliard d'euros (non tirés) à fin juin.

Distribution de dividendes

Dans le contexte de la pandémie du coronavirus et de recours au chômage partiel, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 23 avril 2020, de ne pas proposer de distribution de dividende à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. Bien que la liquidité du Groupe ait été encore renforcée, le Conseil d'administration a considéré que cette décision exceptionnelle était dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, compte tenu de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise et de la prudence qu'elle imposait à ce stade.

Comme annoncé en avril dernier, le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a réexaminé la politique du Groupe en termes de retour aux actionnaires. Compte tenu de la croissance des ventes et des résultats au troisième trimestre, ainsi que d'un bon début de quatrième trimestre, il a annoncé son intention de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 de fixer le dividende au titre de 2020, à verser en juin 2021, à 1,33 euro par action en espèces, au niveau du dividende versé en juin 2019.

Le Conseil a confirmé par ailleurs le maintien de sa politique de dividende qui privilégie un paiement en espèces et vise un taux de distribution normalisé de 35 % à 40 % du résultat net courant, taux qui sera dépassé pour le dividende au titre de 2020.

Autres actions spécifiques de renforcement de la trésorerie du Groupe

En parallèle à une amélioration progressive de la situation économique dans un certain nombre de pays, la cession de la participation du Groupe dans Sika à la fin du mois de mai a permis d'améliorer la trésorerie à hauteur de 2,4 milliards d'euros (voir note 3.2 sur les évolutions de périmètre).

Par ailleurs, différents pays ont bénéficié de reports de paiement d'échéances fiscales et sociales, à l'exception de la France où ces dispositifs n'ont pas été utilisés. À la date du 31 décembre 2020, il ne reste plus de montants significatifs en report d'échéance dans le périmètre du Groupe.

2.3 Suivi de la valeur des actifs dans le contexte de la pandémie de Covid-19

- Suivi de la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Les effets de la pandémie, bien qu'en très forte atténuation au cours du second semestre, ont néanmoins été considérés dans la valorisation des actifs à la date de clôture, selon la méthodologie décrite dans la note 6.5 sur le suivi de leur valeur.

Le début d'année 2021 corrobore les projections utilisées pour les tests de valeur du 31 décembre 2020.

- Suivi de la valeur des autres actifs non courants

Les effets de la crise sanitaire de Covid-19 ont également été pris en compte dans la valorisation des autres actifs non courants, avec en particulier l'adaptation de la valeur des titres mis en équivalence avec l'évolution de leur valorisation estimée.

- Impacts de la crise de Covid-19 sur la reconnaissance des impôts différés actifs sur pertes reportables

Dans le contexte d'incertitude à court terme liée à la crise sanitaire de Covid-19, les actifs d'impôts différés ont été évalués en analysant la situation de chaque pays concerné. En France, une réduction complémentaire des impôts différés actifs sur pertes reportables a été constatée pour 58 millions d'euros au premier semestre 2020, et maintenue au 31 décembre 2020.

- Suivi de la valeur des actifs courants : impacts de la pandémie de Covid-19 sur les provisions pour dépréciations des créances clients et sur la valorisation des stocks

La revue des comptes clients suite aux conséquences de la crise de Covid-19 n'a pas fait apparaître de risques majeurs de défaut de paiement (voir note 4.4.2 sur les créances et dettes d'exploitation et hors exploitation).

Les frais fixes liés à la sous-activité imputable à la crise de Covid-19 ont été exclus de la valorisation des stocks et classés en résultat d'exploitation.

2.4 Impacts sur les éléments courants de l'activité opérationnelle

- Amendement IFRS 16 concernant les réductions de loyers directement imputables à la crise de Covid-19

L'amendement à IFRS 16 sur les allègements de loyers liés à la pandémie de Covid-19, publié le 28 mai 2020 par l'IASB et adopté par l'Union européenne début octobre 2020, n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2020.

- Impacts de la crise de Covid-19 sur la détermination des rabais fournisseurs et clients

Les conséquences de la crise sanitaire de Covid-19 ont été prises en compte dans la détermination des rabais fournisseurs comptabilisés en résultat d'exploitation (diminution du coût des ventes) par les entités de Distribution (voir note 4.1.3 sur le résultat opérationnel) et des rabais clients comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires par les entités Industrielles.

- Réduction des dépenses relatives aux déplacements professionnels

Le résultat d'exploitation intègre les économies de frais de déplacements professionnels liées à la réduction ou à l'arrêt des voyages d'affaires dans la plupart des pays où le Groupe opère.

- Provisions pour bonus du management

Au premier semestre 2020, l'enveloppe des bonus du management a été revue suite aux effets de la crise de Covid-19 sur les projections de résultats annuels.

Compte tenu de l'amélioration des résultats au second semestre, les provisions ont été ajustées pour la clôture au 31 décembre 2020 (voir note 5.4.3).

Les impacts présentés ci-dessus résultent de la situation actuelle de la pandémie de Covid-19, avec une année 2020 très contrastée, où les fortes incidences négatives au premier semestre ont été en partie compensées par des impacts plus limités au second semestre. Ces impacts sont susceptibles d'évoluer dans les prochains mois en fonction de l'état d'avancement de l'épidémie, en termes de durée, d'étendue et de traitements médicaux, et de ses conséquences sur les partenaires du Groupe (clients, fournisseurs etc.).

NOTE 3 Périmètre de consolidation

3.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et de toutes ses filiales contrôlées, des sociétés contrôlées conjointement et des sociétés sous influence notable.

3.1.1 Méthodes de consolidation

Intégration globale

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle exclusif directement ou indirectement sont intégrées globalement.

Partenariats

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont consolidés par mise en équivalence. Les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

Mise en équivalence

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est présentée sur deux lignes distinctes du compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité principale est le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe est présenté dans le résultat opérationnel sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles » et pour les autres mises en équivalence, leur résultat est regroupé sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » dans le résultat avant impôts.

3.1.2 Regroupements d'entreprises

Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation ne donnant pas le contrôle), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle, qui est alors enregistrée à la juste valeur.

Droits de vote potentiels et engagements d'achats d'actions

Les droits de vote potentiels constitués par des options d'achat sur des minoritaires sont pris en considération dans l'appréciation du contrôle exclusif par le Groupe uniquement lorsque celui-ci détient le contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente contractées avec un minoritaire sur des titres d'une société dont le Groupe détient le contrôle, le Groupe prend en compte la détention correspondante dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres provisions et passifs non courants, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres part du Groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

Intérêts ne donnant pas le contrôle

Conformément à IFRS 10, les intérêts ne donnant pas le contrôle sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations des intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

3.1.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable dans un horizon d'un an, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. Les actifs, ou groupes d'actifs, détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente ne sont plus amortis. Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable. À chaque clôture, la valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une dotation ou une reprise de provision dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et principale pour le Groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque le Groupe a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et les plus ou moins-values nettes d'impôt réalisées au titre des cessions de ces activités. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés, par nature d'opération, sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

3.1.4 Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

3.1.5 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les actifs et passifs des filiales hors zone euro sont convertis aux taux de change en vigueur à la clôture de la période et les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de change de la période.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus, liquidés ou déconsolidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

3.1.6 Opérations en devises

Les charges et les produits des opérations en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la Compagnie de Saint-Gobain sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les actifs et les dettes en devises sont convertis aux taux de clôture, et les écarts de change résultant de cette conversion sont enregistrés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux relatifs aux prêts et emprunts entre des entités consolidées du Groupe qui, en substance, font partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère, et qui sont portés, nets d'impôt, au poste « Écarts de conversion », inclus dans les capitaux propres.

3.1.7 Hyperinflation

La norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » requiert de retraiter les états financiers qui ont été établis selon la convention du coût historique. Ce retraitement consiste à appliquer un indice général des prix, de sorte que les états financiers soient exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Ainsi l'ensemble des actifs et passifs non monétaires doivent être corrigés de l'inflation pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat à la date de clôture. De même, le compte de résultat est retraité pour corriger l'inflation constatée sur la période. Les éléments monétaires n'ont pas besoin d'être retraités, puisqu'ils reflètent déjà le pouvoir d'achat à la date de clôture.

3.1.7.1 Argentine

L'Argentine est, depuis le 1^{er} juillet 2018, considérée comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est le peso argentin (selon la table d'inflation FACPCE).

3.1.7.2 Liban

Suite à une crise financière et politique d'ampleur croissante depuis fin 2019, le taux d'inflation au Liban a augmenté très significativement, pour atteindre plus de 100 % sur l'exercice 2020, sachant qu'il n'excédait pas 10 % par an jusqu'à fin 2019 (depuis décembre 1997 la livre libanaise était indexée au dollar américain au taux officiel de 1 507,5).

Alors que les prévisions économiques ne prévoient pas d'amélioration à brève échéance, le Liban est considéré depuis octobre 2020 comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 est ainsi devenue applicable, à compter du 31 décembre 2020, aux entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre libanaise.

Cependant, compte tenu du caractère peu significatif de l'exposition du Groupe au Liban (le chiffre d'affaires représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe), la mise en œuvre de la norme IAS 29 pour les sociétés libanaises du Groupe sera effectuée à compter du 1^{er} janvier 2021.

3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2020 et 2019 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2020 est présentée en note 14 « Principales sociétés consolidées ».

3.2.1 Opérations réalisées en 2020

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a réalisé treize acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 1 229 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à six cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente de 11 millions d'euros.

3.2.1.1 Principales acquisitions de l'exercice 2020

Les acquisitions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 500 millions d'euros et un EBITDA de 110 millions d'euros.

■ Le 30 janvier 2020, Saint-Gobain a annoncé que Continental Building Products (NYSE : CBPX), acteur de référence du secteur de la plaque de plâtre en Amérique du Nord, a obtenu l'accord de ses actionnaires en vue de son acquisition et que les autorités de la concurrence américaines ont autorisé l'opération. La transaction a été finalisée le 3 février 2020.

Au terme de cette opération, Saint-Gobain a acquis l'intégralité des actions de Continental Building Products pour un montant de 37,00 dollars par action, dans le cadre d'une opération en numéraire représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 1,4 milliard de dollars (environ 1,3 milliard d'euros).

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur ont débuté au cours du premier semestre 2020 et ont été finalisées à fin décembre 2020. Le *goodwill* de Continental n'est pas amortissable fiscalement, et son évaluation est définitive.

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Continental Building Products	Autres entrées de périmètre	Total à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	425	32	457
Immobilisations corporelles	289	30	319
Actifs financiers et autres actifs non courants	15	0	15
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT	729	62	791
Stocks	28	11	39
Créances clients	49	9	58
Autres créances	14	(8)	6
Disponibilités et équivalents de trésorerie	130	10	140
TOTAL DE L'ACTIF COURANT	221	22	243
Dettes financières et de loyers - Part à long terme	236	6	242
Provisions et autres passifs - Part à long terme	103	11	114
TOTAL DES DETTES NON COURANTES	339	17	356
Dettes financières et de loyers - Part à court terme	5	0	5
Dettes fournisseurs	68	6	74
Autres dettes	21	0	21
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	0	2	2
TOTAL DES DETTES COURANTES	94	8	102
TOTAL JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET ACQUIS	517	59	576
Coût des titres	1 154	135	1 289
Quote-part des intérêts minoritaires	0	6	6
ÉCART D'ACQUISITION	637	82	719

L'acquisition de Continental Building Products offre une importante complémentarité géographique avec les implantations nord-américaines de Saint-Gobain, ainsi que des synergies de coûts. Grâce à cette acquisition, le Groupe bénéficie d'une offre de produits enrichie, permettant de proposer des solutions innovantes à une base de clients plus large.

Cette acquisition représente un chiffre d'affaires *pro forma* en année pleine de 421 millions d'euros (480 millions de dollars) et un EBITDA de 98 millions d'euros (112 millions de dollars) sur l'exercice 2020.

- Acquisition le 1^{er} septembre 2020 de la société Strikolith aux Pays Bas, spécialisée dans la production de systèmes d'isolation par l'extérieur, la finition d'intérieur et les produits et solutions de rénovation. La complémentarité de Strikolith avec les activités actuelles de Saint-Gobain enrichit l'offre de solutions du Groupe dans les systèmes d'isolation Thermique par l'Extérieur (ITE) et dans la chimie de la construction aux Pays-Bas.
- Acquisition le 7 septembre 2020 de deux filiales du Groupe familial « MS Groupe », MS Techniques, spécialisée dans les tubes de précision à usage médical, et Transluminal, spécialisée dans la R&D et vente de dispositifs de cathéters mini-invasifs pour les OEM.

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur ont débuté au cours du dernier trimestre 2020 pour les acquisitions de Strikolith et MS Groupe, et seront finalisées dans les 12 mois suivant la date d'acquisition.

3.2.1.2 Principales cessions et déconsolidations de l'exercice 2020

Les cessions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 130 millions d'euros.

Les principales sorties de périmètre de l'exercice 2020 sont récapitulées ci-après :

- à la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe (voir la note 8.2.2.2 sur les passifs liés à l'amiante aux États-Unis). Cela n'a pas eu d'impact significatif sur le résultat du Groupe ;
- le 10 mars 2020, Saint-Gobain a cédé une partie de son activité de transformation de verre Glassolutions en Allemagne à DIK Deutsche Industriekapital GmbH ;
- Saint-Gobain avait, en mai 2018, acquis indirectement une participation de 10,75 % dans Sika en procédant à l'acquisition de 100 % des actions de Schenker-Winkler Holding AG (SWH) auprès de la famille Burkard, dans le cadre d'un accord global conclu avec cette dernière et Sika (voir section 5.4.2 du chapitre 2 du Document de référence 2018 et section 2.2 de la note 2 aux comptes consolidés figurant au chapitre 8 du Document d'enregistrement universel 2019).

À la suite de l'expiration de la période d'engagement de conservation d'une durée de deux ans convenue lors de l'accord de mai 2018 avec Sika, Sika ayant choisi de ne pas exercer son droit de première offre, Saint-Gobain a annoncé le 27 mai 2020 avoir finalisé par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels qualifiés la cession d'environ 15,2 millions d'actions Sika détenues par sa filiale SWH, représentant l'intégralité de sa participation de 10,75 % du capital de Sika pour un montant total de 2,56 milliards de francs suisses (2,4 milliards d'euros).

Les titres Sika étaient détenus en tant que titres de participation et le Groupe avait choisi de reconnaître leur variation de juste valeur dans les « autres éléments du résultat » enregistrés directement en capitaux propres.

3.2.2 Opérations réalisées en 2019

Saint-Gobain a poursuivi en 2019 une stratégie d'optimisation de son portefeuille. Diverses acquisitions ont été réalisées afin de renforcer le profil du Groupe dans les métiers à haute valeur ajoutée et sur les marchés porteurs. Au cours de l'exercice 2019, 18 sociétés consolidées et en cours d'entrée en consolidation ont été acquises pour un montant total d'environ 260 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 15 cessions de sociétés consolidées pour un montant total de 370 millions d'euros.

Les principales opérations sont récapitulées ci-après :

- le 11 janvier 2019, Saint-Gobain a cédé ses activités de transformation verrières régionales Glassolutions en Norvège et en Suède au fonds d'investissement suédois, Mimir Invest AB ;
- le 1^{er} février 2019, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition d'American Seal and Engineering Co., leader dans les solutions d'étanchéité technique ;
- le 24 avril 2019, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Knauf Mexico, société de production et de distribution de plaques de plâtre ;
- le 14 mai 2019, Saint-Gobain a finalisé la cession de son activité de grains et poudres en carbure de silicium, au fonds d'investissement OpenGate Capital ;
- le 28 mai 2019, Saint-Gobain a acquis Pritex au Royaume-Uni, acteur clef dans les solutions acoustiques et thermiques en matériaux polymères composites pour le marché de la mobilité ;
- le 30 septembre 2019, Saint-Gobain a finalisé la cession de la société Saint-Gobain Building Distribution Deutschland au groupe Stark ;
- le 1^{er} octobre 2019, Saint-Gobain a finalisé la cession de l'entreprise K par K, spécialisée principalement dans la vente à domicile de menuiseries et de fenêtres sur mesure sur le marché français ;
- le 7 octobre 2019, Saint-Gobain a annoncé la finalisation de la cession de son activité de distribution de matériaux de construction Optimera au Danemark, à Davidsens Tommerhandel ;
- le 16 octobre 2019, Saint-Gobain annonce l'acquisition de 100 % de la division mortiers du groupe Celima, leader au Pérou sur le marché des colles à carrelage ;
- le 4 novembre 2019, Saint-Gobain a cédé son activité régionale de transformation de verre Glassolutions aux Pays-Bas au groupe privé allemand Aequita ;
- le 29 novembre 2019, Saint-Gobain a finalisé la cession de la société Distribution Matériaux pour les Travaux Publics (DMTP) au groupe Frans Bonhomme ;
- le 19 décembre 2019, Saint-Gobain a cédé son activité vitrage bâtiment Hankuk Glass Industries en Corée du Sud au fonds Glenwood Private, société d'investissement leader en Corée spécialisée dans les activités industrielles et le secteur de la construction ;
- le 26 décembre 2019, Saint-Gobain a fait l'acquisition de Sonex au Brésil, société spécialisée dans la fabrication et la fourniture de systèmes de plafonds acoustiques,

commercialisés en particulier sous les marques Sonex, Nexacoustic et Fiberwood ;

- le 31 décembre 2019, Saint-Gobain a acquis High Tech Metal Seals (HTMS) en Belgique, concepteur et producteur de joints métalliques destinés aux secteurs de l'industrie, de l'énergie et de l'aéronautique ;
- le 31 décembre 2019, Saint-Gobain, *via* sa filiale Placoplatre, a conclu avec le consortium Hirsch Servo et BEWiSynbra la cession de son activité de polystyrène expansé (PSE) en France.

Au 31 décembre 2019, les acquisitions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 189 millions d'euros et un EBITDA de 36 millions d'euros. Les cessions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 2,9 milliards d'euros.

3.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Le 9 novembre 2020, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives avec Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort, en vue de la cession de Lapeyre (segment Europe du Sud – MO & Afrique), sa filiale spécialisée dans l'aménagement de la maison en France, sur la base d'une offre ferme et irrévocable. Cette étape importante engage une période de consultations et d'approbations (notamment des partenaires sociaux), qui devrait aboutir à une transaction finalisée au premier semestre 2021. Le Groupe dotera par ailleurs Lapeyre d'environ 245 millions d'euros lui permettant de disposer d'une trésorerie robuste au moment de la cession.

De même, Saint-Gobain a annoncé le 4 janvier 2021 être entré en négociations exclusives avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession de Saint-Gobain Distribution The Netherlands (SGD NL, segment Europe du Sud – MO & Afrique), opérant aux Pays Bas sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen.

La transaction est soumise à l'approbation de l'autorité de la concurrence européenne, ainsi qu'à l'information et à la consultation des représentants du personnel des entités néerlandaises concernées. L'opération devrait être finalisée d'ici la fin de l'année 2021.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe.

Les critères relatifs aux actifs et passifs destinés à être cédés étant remplis (cf. paragraphe 3.1.3), les comptes de bilan de Lapeyre et de SGD NL ont été regroupés et évalués au 31 décembre 2020 conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, sur les postes « Actifs et passifs détenus en vue de la vente » du bilan consolidé.

Pour des raisons de confidentialité, les positions au 31 décembre 2020 n'ont pas été détaillées par société.

Par ailleurs, ces entités en cours de cession n'ont pas été considérées comme des activités abandonnées au compte de résultat au sens d'IFRS 5 car elles ne constituent pas une activité principale pour le Groupe.

Le détail des actifs et passifs détenus en vue de la vente à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020
Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage et autres actifs non courants	164
Stocks, créances clients, autres créances	146
Disponibilités et équivalents de trésorerie	19
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	329
Provisions pour retraites et avantages au personnel	36
Autres provisions et passifs, courants et non courants	17
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	281
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	167
PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	501
ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE - NET	(172)

3.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées

Au 31 décembre 2020, le nombre de sociétés consolidées est de :

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
31 décembre 2019	133	618	751
Nouvelles sociétés consolidées	2	35	37
Sociétés absorbées	(4)	(14)	(18)
Sociétés sorties du périmètre	(2)	(25)	(27)
Changement de méthode de consolidation		2	2
31 décembre 2020	129	616	745
Sociétés mises en équivalence et partenariats			
31 décembre 2019	2	97	99
Nouvelles sociétés consolidées	1	4	5
Sociétés absorbées			0
Sociétés sorties du périmètre		(16)	(16)
Changement de méthode de consolidation		(2)	(2)
31 décembre 2020	3	83	86
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2019	135	715	850
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2020	132	699	831

3.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

L'engagement sur l'achat des actions de Continental Building Products a pris fin le 3 février 2020 suite à l'acquisition de la société.

NOTE 4 Éléments courants de l'activité opérationnelle

4.1 Éléments du compte de résultat

4.1.1 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé net des remises et des avantages commerciaux consentis et des taxes sur vente, dès lors que le contrôle des marchandises ou des services a été transféré au client. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises est comptabilisé essentiellement au moment de leur livraison. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de service est comptabilisé dès lors que celui-ci a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service évalué sur la base des coûts encourus. De même, au sein des entités de Distribution, les retours attendus sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires et reclassés en stocks pour leur valeur nette comptable en raison de la possibilité d'un droit de retour des marchandises conformément à la durée du droit. Un passif au titre du remboursement futur de ces retours est également comptabilisé.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent le chiffre d'affaires à l'avancement, en fonction des coûts encourus. Les coûts liés sont comptabilisés en résultat au moment où ils sont encourus. Lorsque le résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront recouverts. Enfin, lorsqu'il est probable que le total des coûts sera supérieur au total des produits, la perte attendue est comptabilisée immédiatement.

La part des contrats de construction dans le chiffre d'affaires n'est pas significative au niveau du Groupe.

4.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des Segments du Groupe. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Les rabais fournisseurs obtenus par les entités de Distribution sont un élément du résultat d'exploitation (diminution du coût des ventes). L'existence de rabais contractuels fournisseurs constitue une pratique courante dans le secteur de la distribution de produits industriels. Pour la plupart, ces rabais sont déterminés par l'application d'un taux, garanti contractuellement par type de produit, aux volumes achetés. Leur processus de calcul est informatisé à partir des factures des fournisseurs. En conséquence, la détermination des montants à comptabiliser en compte de résultat à ce titre n'intègre que peu de jugement. D'autres rabais reposent sur un mécanisme comportant des objectifs par paliers, pour lesquels le pourcentage de rabais augmente au fur et à

mesure de l'atteinte des différents paliers et ce sur une période donnée. Dans ce cas, un jugement basé à la fois sur l'historique, les performances déjà enregistrées et les tendances, permet de déterminer le niveau de rabais à comptabiliser en compte de résultat. Ce jugement est exercé de manière prudente et cohérente d'un exercice à l'autre.

4.1.3 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier, la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles et les impôts sur les résultats.

Le résultat opérationnel par nature est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	38 128	42 573
Charges de personnel :		
Salaires et charges sociales ⁽¹⁾	(7 625)	(8 336)
Rémunérations en actions ⁽²⁾	(45)	(33)
Retraites et avantages au personnel ⁽²⁾	(222)	(158)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'usage ⁽³⁾	(1 902)	(1 901)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	13	24
Autres ⁽⁴⁾	(25 492)	(28 779)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 855	3 390
Autres produits opérationnels	88	196
Autres charges opérationnelles ⁽⁵⁾	(1 511)	(1 033)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(1 423)	(837)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 432	2 553

- (1) La diminution des salaires et charges sociales sur l'exercice 2020 par rapport à 2019 s'explique à la fois par la réduction des effectifs (voir note 5.1) et par l'utilisation des mesures de chômage partiel en réponse à la crise engendrée par la pandémie de Covid-19 (voir note 2.1) ;
- (2) Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et l'évolution de la charge de retraites sont détaillées en note 5 « Effectifs, charges et avantages au personnel » ;
- (3) Le total des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles, incorporelles, des droits d'usage, et des amortissements des actifs incorporels liés aux PPA s'élève à 1 948 millions d'euros en 2020 contre 1 901 millions d'euros en 2019. Depuis 2020, le poste « Autres charges opérationnelles » inclut les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, s'élevant à 46 millions d'euros en 2020 (voir note 4.1.4) ;
- (4) Le poste « Autres » du résultat d'exploitation correspond aux coûts des marchandises vendues, rabais fournisseurs et frais de distribution des entités de Distribution ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres entités. Il comprend également les frais de Recherche et Développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élevaient à 429 millions d'euros en 2020 (466 millions d'euros en 2019).

4.1.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges hors exploitation courante et pour environnement, les résultats de cessions et dépréciations d'actifs, les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, les

charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités ainsi que les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Charges de restructuration ⁽¹⁾	(261)	(248)
Provisions et charges sur litiges ⁽²⁾	(4)	(89)
Autres	(77)	(84)
PERTES ET PROFITS HORS EXPLOITATION	(342)	(421)
Dépréciations d'actifs et autres ⁽³⁾	(1 007)	(414)
Amortissements des actifs incorporels liés aux PPA ⁽⁴⁾	(46)	0
Autres charges opérationnelles ⁽⁵⁾	(116)	(198)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	(1 169)	(612)
PLUS-VALUES DE CESSION DES ACTIFS IMMOBILISÉS	88	196
PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS, DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS, IMPACTS LIÉS AUX VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	(1 081)	(416)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(1 423)	(837)

(1) En 2020, les charges de restructuration sont composées notamment de 124 millions d'euros d'indemnités de départ (59 millions d'euros en 2019).

(2) Jusqu'en 2019, les dotations et reprises de provisions et charges sur litiges, détaillées et commentées en note 8 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges », comprennent essentiellement la charge relative aux litiges amiante ; à fin décembre 2020, la diminution des provisions pour litiges s'explique essentiellement par la déconsolidation de DBMP LLC (voir la note 8.2.2.2 sur les litiges liés à l'amiante aux US).

(3) Le poste « Dépréciations d'actifs et autres » comporte essentiellement les dépréciations sur les écarts d'acquisition, sur les immobilisations incorporelles et corporelles et sur les droits d'usage, ainsi que sur les actifs destinés à être cédés, pour un montant de 958 millions d'euros en 2020 (essentiellement les dépréciations des actifs incorporels de la Distribution au Royaume-Uni et des actifs destinés à être cédés), contre 342 millions d'euros en 2019 (essentiellement les actifs destinés à être cédés), les dépréciations d'autres actifs pour un montant de 19 millions d'euros (61 millions d'euros en 2019), des frais d'acquisition et des ajustements de prix d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises pour une charge nette de 30 millions d'euros en 2020 (charge nette de 11 millions d'euros en 2019).

(4) Compte tenu de l'acquisition significative de Continental Building Products cette année, les amortissements des marques et des listes clients sont maintenant reconnus séparément en « autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs », avec les autres pertes et profits liés aux regroupements d'entreprises, qui ne participent pas à la mesure de la performance des segments opérationnels du Groupe. Ces amortissements s'élèvent à 46 millions d'euros en 2020 ;

(5) En 2020 comme en 2019, les autres charges opérationnelles comprennent essentiellement des moins-values de cession et des mises au rebut d'immobilisations.

4.2 Informations sectorielles

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction Générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Segments conformément au reporting interne.

Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de

roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains, ainsi que les actifs et passifs détenus en vue de la vente.

Les investissements industriels correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et n'incluent pas les droits d'usage.

La structure du Groupe est constituée de cinq ensembles, avec quatre entités régionales et une entité globale Solutions de Haute Performance. L'information sectorielle est présentée par Segments de la façon suivante :

- Solutions de Haute Performance (SHP), qui suit une organisation par marché pour les clients mondiaux : Mobilité, Sciences de la vie, Industrie de la construction et Industrie ;
- Les quatre entités régionales sont les suivantes :
 - Région Europe du Nord, qui regroupe les pays nordiques, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, l'Europe de l'Est et la Russie,

- Région Europe du Sud - Moyen Orient (MO) & Afrique, composée de la France, du Benelux, des pays de la Méditerranée, du Moyen-Orient et de l'Afrique,
- Région Amériques, qui comprend l'Amérique du Nord et l'Amérique latine,
- Région Asie Pacifique, qui inclut l'Asie et l'Inde,
- Autres, comprenant les différentes holdings du Groupe.

Les données sectorielles des exercices de 2020 et 2019 par Segments sont les suivantes :

Exercice 2020

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance ⁽²⁾	Europe du Nord	Europe du Sud ⁽²⁾ - MO & Afrique	Amériques ⁽²⁾	Asie-Pacifique	Autres ⁽¹⁾	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	6 544	12 807	12 454	5 697	1 520	(894)	38 128
Résultat d'exploitation	613	788	644	656	163	(9)	2 855
Résultat opérationnel	407	73	479	516	151	(194)	1 432
Résultat des sociétés mises en équivalence	0	8	(16)	17	5	2	16
Amortissements d'exploitation	331	594	582	258	89	48	1 902
Dépréciations d'actifs	39	639	88	24	0	167	957
EBITDA	810	1 305	1 153	872	245	30	4 415
Investissements incorporels et corporels ⁽³⁾	262	329	291	216	99	39	1 236
Écarts d'acquisition nets ⁽⁴⁾	1 840	4 106	2 024	1 778	280	0	10 028
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle ⁽⁴⁾	59	1 026	485	392	0	0	1 962
Actifs et passifs sectoriels ⁽⁴⁾	5 329	9 092	7 164	4 541	1 302	195	27 623

(1) La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques.

(2) Le chiffre d'affaires de la France et des États-Unis représentent respectivement 9 765 millions d'euros et 5 436 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 6 128 millions d'euros et 5 148 millions d'euros.

(3) Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage.

(4) Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).

Exercice 2019

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance ⁽²⁾	Europe du Nord	Europe du Sud ⁽²⁾ - MO & Afrique	Amériques ⁽²⁾	Asie-Pacifique	Autres ⁽¹⁾	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	7 584	15 058	13 624	5 555	1 888	(1 136)	42 573
Résultat d'exploitation	966	946	736	562	200	(20)	3 390
Résultat opérationnel	794	574	537	410	260	(22)	2 553
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	9	(3)	15	4	(2)	24
Amortissements d'exploitation	345	610	582	238	99	27	1 901
Dépréciations d'actifs	0	224	86	7	23	2	342
EBITDA	1 211	1 455	1 244	666	292	2	4 870
Investissements incorporels et corporels ⁽³⁾	424	475	418	316	139	46	1 818
Écarts d'acquisition nets	1 937	4 331	2 120	1 337	304	0	10 029
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle	67	1 525	491	22	0	0	2 105
Actifs et passifs sectoriels	5 805	10 368	7 835	4 115	1 529	304	29 956

(1) La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;

(2) Le chiffre d'affaires de la France et des États-Unis représentent respectivement 10 684 millions d'euros et 5 357 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 6 615 millions d'euros et 4 590 millions d'euros ;

(3) Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage.

Le montant des ventes et résultat d'exploitation réalisés en Europe (Europe du Nord et Europe du Sud – MO & Afrique) se répartit entre les entités de l'Industrie et la Distribution de la manière suivante :

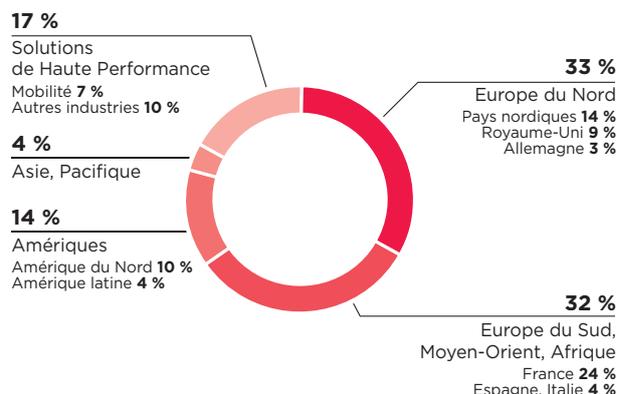
Exercice 2020

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires et produits accessoires	Résultat d'exploitation
Industrie Europe	9 240	752
Distribution Europe	16 347	680

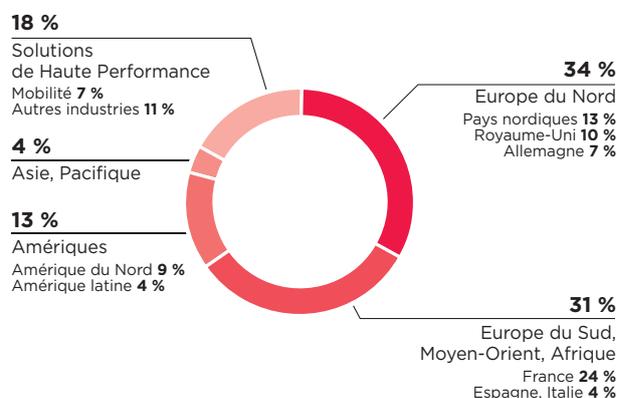
Exercice 2019

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires et produits accessoires	Résultat d'exploitation
Industrie Europe	10 115	933
Distribution Europe	19 006	749

En 2020, la répartition du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments et pour les pays les plus significatifs est la suivante :



La répartition au 31 décembre 2019 du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments était la suivante :



4.3 Indicateurs de performance

4.3.1 EBITDA

L'EBITDA résulte du calcul du résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'usage et des pertes et des profits hors exploitation.

L'EBITDA s'élève à 4 415 millions d'euros en 2020 (4 870 millions d'euros en 2019). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat d'exploitation	2 855	3 390
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 227	1 219
Amortissements d'exploitation des droits d'usage	675	682
Pertes et profits hors exploitation	(342)	(421)
EBITDA	4 415	4 870

4.3.2 Cash flow libre

Le Cash flow libre – CFL est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité de l'entreprise. Son calcul est le suivant : l'EBITDA augmenté du résultat financier, des impôts sur les résultats et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements des droits d'usage, des investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles.

4.3.3 Cash flow libre d'exploitation

Le Cash flow libre d'Exploitation – CFLE est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Son calcul correspond au résultat d'exploitation augmenté des pertes et des profits hors exploitation et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements d'exploitation, des investissements corporels, incorporels et des droits d'usage.



4.3.4 Retour sur capitaux propres employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation (prise en compte de douze mois de résultat d'exploitation pour les acquisitions et annulation du résultat d'exploitation des sociétés cédées), rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, les actifs et passifs détenus en vue de la vente, et qui excluent les impôts différés sur les marques et terrains non amortissables.

4.3.5 Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle, diminué des plus ou moins-values de cession, des dépréciations d'actifs, des provisions non récurrentes significatives et des impôts et intérêts minoritaires afférents.

Le résultat net courant s'élève à 1 470 millions d'euros en 2020 (1 915 millions d'euros en 2019). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (536 452 195 actions en 2020, 542 079 771 actions en 2019), il représente un bénéfice net courant par action de 2,74 euros en 2020 contre 3,53 euros en 2019.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	456	1 406
Déduction faite des éléments suivants :		
Résultat de cession d'actifs	(28)	(2)
Dépréciations d'actifs et autres	(1 007)	(414)
Dotations/reprise provisions non récurrentes	(42)	(128)
Impact des intérêts ne donnant pas le contrôle	1	(1)
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes et dépréciations d'impôts différés sur déficits reportables	62	36
RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE)	1 470	1 915

4.4 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
VALEUR NETTE DES STOCKS	5 362	6 200
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	4 597	4 813
Autres créances d'exploitation	1 206	1 471
Autres créances hors exploitation	63	138
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	1 269	1 609
CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	147	194
DETTES FOURNISSEURS	5 897	6 000
Autres dettes d'exploitation	3 454	3 457
Autres dettes hors exploitation	457	547
AUTRES DETTES	3 911	4 004
DETTES D'IMPÔTS COURANTS	175	156
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (lié à l'activité)	1 814	3 027
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (y compris créances et dettes d'impôts courants)	(422)	(371)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	1 392	2 656

4.4.1 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'acquisition (nets des rabais fournisseurs), de transformation et les autres coûts encourus pour amener le stock dans l'endroit et l'état où il se trouve. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré et dans certains cas selon la méthode Premier Entré Premier Sorti. Il peut également inclure le dénouement des couvertures de flux de trésorerie liées à des achats de stocks en devises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et de ceux nécessaires pour réaliser la vente. L'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Au 31 décembre 2020 et 2019, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Valeur brute		
Matières premières	1 368	1 494
En-cours de production	308	344
Produits finis	4 170	4 856
VALEUR BRUTE DES STOCKS	5 846	6 694
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(175)	(191)
En-cours de production	(15)	(16)
Produits finis	(294)	(287)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS	(484)	(494)
VALEUR NETTE DES STOCKS	5 362	6 200

La valeur nette des stocks s'élève à 5 362 millions d'euros au 31 décembre 2020 comparée à 6 200 millions d'euros au 31 décembre 2019. Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges en 2020 s'élèvent à 222 millions d'euros (229 millions d'euros en 2019). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 175 millions d'euros en 2020 (198 millions d'euros en 2019).

La diminution des stocks observée au 31 décembre 2020 résulte d'une gestion attentive des approvisionnements et des productions pendant et en dehors des périodes de confinement, conjuguée à des ventes soutenues en fin d'année.

4.4.2 Créances et dettes d'exploitation et hors exploitation

Les créances clients, les dettes fournisseurs, les autres créances et autres dettes sont comptabilisées à la valeur nette comptable qui, compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à trois mois, est proche de la juste valeur. Des dépréciations sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement total ou partiel des créances à hauteur des pertes de crédit attendues.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant, procède à un ajustement de la dépréciation comptabilisée.

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de titrisation et d'affacturage de créances commerciales, certains de ces programmes sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement (ces informations sont détaillées dans la section 9.3.8 et 9.3.10).

Les créances clients au 31 décembre 2020 et 2019 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Valeur brute		Dépréciation		Valeur nette	
	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2020	31 déc. 2019
CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES	4 121	4 046	(60)	(34)	4 061	4 012
depuis moins d'un mois	330	471	(18)	(21)	312	450
entre un mois et trois mois	125	184	(26)	(20)	99	164
depuis plus de trois mois	383	476	(258)	(289)	125	187
CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES	838	1 131	(302)	(330)	536	801
CRÉANCES CLIENTS	4 959	5 177	(362)	(364)	4 597	4 813

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et les autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
DETTES FOURNISSEURS	5 897	6 000
Acomptes reçus et rabais accordés aux clients	1 356	1 338
Fournisseurs d'immobilisations	274	346
Subventions reçues	99	108
Dettes sociales	1 263	1 242
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	368	418
Autres dettes d'exploitation	467	459
Autres dettes hors exploitation	84	93
AUTRES DETTES	3 911	4 004

Créances clients et autres créances

Les créances clients et les autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Valeur brute	4 959	5 177
Provisions pour dépréciation	(362)	(364)
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	4 597	4 813
Rabais obtenus et avances versées aux fournisseurs	566	660
Créances sociales	36	35
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	350	476
Créances diverses d'exploitation	260	301
Autres créances hors exploitation et provisions	64	139
Provisions pour dépréciation des autres créances d'exploitation	(6)	(1)
Provisions pour dépréciation des autres créances hors exploitation	(1)	(1)
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	1 269	1 609

En 2020, les provisions et pertes sur créances clients ont été négativement impactées par les conséquences de la pandémie de Covid-19. Ainsi, la variation des provisions pour dépréciation des créances clients s'explique principalement par des dotations aux provisions en hausse à 121 millions d'euros (99 millions d'euros en 2019) alors que les reprises de provisions (que les créances aient été recouvrées ou non) s'établissent à 102 millions d'euros (113 millions d'euros en 2019), et par des variations de change et de périmètre. Les pertes sur créances irrécouvrables sont stables à 76 millions d'euros contre 79 millions d'euros au 31 décembre 2019.

4.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

4.5.1 Engagements d'achats irrévocables

Les engagements d'achats irrévocables comprennent les obligations contractuelles relatives aux achats de matières premières et de services ainsi que les engagements contractuels en matière d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(en millions d'euros)	Total 2020	Paiements dus par période			Total 2019
		À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Immobilisations corporelles et incorporelles	33	30	3	0	45
Matières premières et énergie	1 357	406	721	230	1 491
Services	183	99	76	8	276
TOTAL	1 573	535	800	238	1 812

4.5.2 Engagements de garanties

Dans le cadre des cessions de filiales, le Groupe peut être amené à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

En 2020, le Groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 72 millions d'euros contre 93 millions d'euros à fin 2019.

4.5.3 Engagements commerciaux

Les engagements commerciaux du Groupe se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	Total 2020	Montants des engagements par période			Total 2019
		À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Dettes assorties de garantie	45	23	11	11	44
Autres engagements donnés	144	72	24	48	157
TOTAL	189	95	35	59	201

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 77 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 83 millions d'euros au 31 décembre 2019. Par ailleurs, les actifs nantis représentent fin 2020 un montant de 674 millions d'euros contre 714 millions d'euros fin 2019 et ils concernent principalement des actifs immobilisés nantis au Royaume-Uni.

Les volumes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués aux sociétés du Groupe par la Communauté européenne ont représenté en 2020 environ 3,3 millions de tonnes de CO₂ qui permettront la restitution de nos émissions réelles de l'année 2020. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.

4.5.4 Autres engagements

Une provision sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre est comptabilisée dans les comptes consolidés en cas d'insuffisance entre les émissions et les droits attribués au niveau du Groupe.

L'année 2021 marque le début de la phase IV du marché des émissions de CO₂ (EU ETS). Les allocations 2021 s'ajouteront au stock résiduel d'allocations antérieures, et permettront début 2022 de couvrir le niveau d'émission des gaz à effet de serre de l'année 2021.

NOTE 5 Effectifs, Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs moyens

	Exercice 2020	Exercice 2019
Cadres	29 027	30 555
Employés	70 658	77 341
Ouvriers	68 775	73 045
TOTAL EFFECTIFS MOYENS	168 460	180 941

Effectifs fin de période

Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élèvent à 167 552 personnes au 31 décembre 2020 (170 643 personnes au 31 décembre 2019).

5.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2020 et en 2019 aux membres du Conseil d'administration et aux membres de la Direction du Groupe sont ventilées de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Rémunérations des administrateurs	1,0	1,1
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	8,1	7,7
part variable	5,2	3,7
Charges IFRS 2 - paiement fondé sur des actions	6,6	7,6
TOTAL HORS CHARGES DE RETRAITES IAS 19 ESTIMÉES	20,9	20,1
Charges de retraites IAS 19 estimées*	1,8	(2,0)
TOTAL	22,7	18,1

* Le profit de 2019 tient compte des effets de liquidation de certains régimes (voir note 5.3 sur les provisions pour retraites et avantages au personnel).

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2020 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe (hors éléments de rémunération à long terme versés en numéraire) s'est élevé à 13,3 millions d'euros (11,4 millions d'euros en 2019), dont 5,2 millions d'euros (3,7 millions d'euros en 2019) au titre de la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraites (*Defined-Benefit Obligations* (DBO)) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 46,3 millions d'euros (41,5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

5.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

5.3.1 Description des régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, certains anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux réglementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.

Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ en retraite sont calculés pour la clôture par des actuaires indépendants. Ils sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (prise en compte de l'évolution des salaires jusqu'à la date de fin de carrière) et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements peuvent être financés par des fonds de retraites et l'engagement résiduel est constaté en provision au bilan.

Lorsque les actifs du régime excèdent l'engagement, un actif est constaté en « actifs nets de retraites » dans les autres actifs non courants. Ces actifs sont plafonnés à hauteur des avantages économiques futurs qu'ils procurent. La variation du plafonnement de l'actif est enregistrée en capitaux propres.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles, des ajustements d'expérience et des écarts entre les taux de rendement réel et calculé des fonds. Ces écarts sont enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Le Groupe comptabilise en résultat financier le coût des intérêts des engagements et le rendement des actifs de couverture sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements déterminé en début de période.

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe sont les suivants :

En France, à leur départ en retraite, les salariés du Groupe reçoivent une indemnité dont le montant varie en fonction de l'ancienneté et des autres modalités de la convention collective dont ils relèvent.

Outre les indemnités de fin de carrière, il existe trois régimes de retraites à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Ces plans de retraites ont été fermés aux nouveaux salariés par les sociétés concernées entre 1969 et 1997. Par ailleurs, un régime de retraite collectif à prestations définies répondant à l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale a été mis en place à la Compagnie de Saint-Gobain à effet du 1^{er} mars 2012. Conformément à une ordonnance du 4 juillet 2019 consécutive à la loi Pacte, ce régime a été fermé et les droits acquis ont été gelés au 31 décembre 2019.

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996. Depuis janvier 1997, les nouveaux salariés bénéficient de plans de retraites basés sur des contributions financées conjointement par l'employeur et le salarié.

Aux Pays-Bas, à compter du 1^{er} janvier 2019, le principal régime de retraite couvrant 80 % des employés est converti en un régime à cotisations définies avec un programme résiduel à prestations définies pendant une période de transition de douze ans maximum.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites versés sous forme de pensions, les prestations en cas de décès du salarié et les prestations en cas d'incapacité permanente. Il s'agit de plans à prestations définies fondés sur une moyenne des derniers salaires. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1^{er} janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies.

Aux États-Unis et en Espagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'autres avantages que les retraites, notamment des avantages concernant la prévoyance. Les engagements calculés à ce titre suivant la méthode actuarielle sont couverts par une provision constatée au bilan.

Les provisions pour autres avantages à long terme comprennent tous les autres avantages accordés aux salariés. Ces avantages regroupent principalement les

médailles du travail en France, les primes de jubilé en Allemagne, les rémunérations différées, les provisions pour avantages sociaux aux États-Unis et les indemnités de fin de contrats dans différents pays. Ces indemnités font généralement l'objet d'un calcul actuariel selon les mêmes règles que les engagements de retraites. Les écarts actuariels dégagés dans l'année sont amortis immédiatement dans l'exercice de leur constatation.

5.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

5.3.2.1 Hypothèses de taux

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'augmentation de salaires tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les taux d'actualisation sont établis par zone ou pays sur la base de l'observation des taux obligataires au 31 décembre 2020.

Pour la zone euro, deux taux d'actualisation en fonction de la durée des régimes sont déterminés à partir d'un modèle de courbe de taux développé par le Cabinet Mercer : un taux pour les régimes de durée inférieure ou égale à 14 ans, et un taux pour les régimes de durée supérieure à 14 ans.

Les taux utilisés en 2020 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

	France		Zone euro		Royaume-Uni	États-Unis
	Plans à durée courte	Plans à durée longue	Plans à durée courte	Plans à durée longue		
(en pourcentage)						
Taux d'actualisation	0,70 %	1,11 %	0,70 %	1,11 %	1,20 %	2,30 %
Taux de croissance salariale		3,10 %	1,20 % à 2,30 %		2,00 %*	3,00 %
Taux d'inflation		1,50 %	0,90 % à 1,60 %		2,15 %	2,20 %

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Les taux utilisés en 2019 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

	France		Zone euro		Royaume-Uni	États-Unis
	Plans à durée courte	Plans à durée longue	Plans à durée courte	Plans à durée longue		
(en pourcentage)						
Taux d'actualisation	1,01 %	1,39 %	1,01 %	1,39 %	2,00 %	3,20 %
Taux de croissance salariale		2,50 %	1,80 % à 2,40 %		2,00 %*	3,00 %
Taux d'inflation		1,50 %	1,00 % à 1,70 %		1,90 %	2,20 %

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Ces trois zones représentent la quasi-totalité de l'engagement et la révision des hypothèses actuarielles notamment les taux d'actualisation et les taux d'inflation a contribué à augmenter l'engagement, et par conséquent la provision, d'un montant de 1 070 millions d'euros.

Les rendements dégagés sur la quasi-totalité des fonds sont de + 1 290 millions d'euros, soit 1 086 millions d'euros supérieurs aux rendements prévisionnels, entraînant une diminution de la provision du même montant.

5.3.2.2 Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 210 millions

d'euros sur les États-Unis, 190 millions d'euros sur la zone Euro et 480 millions d'euros sur le Royaume-Uni. Une augmentation de l'inflation de 0,5 % entraînerait de son côté une augmentation des engagements globaux de l'ordre de 610 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités varie de 4,50 % à 5,59 % par an, selon l'âge du bénéficiaire (une variation de 1 point de ce taux entraînerait une augmentation de l'engagement de l'ordre de 30 millions d'euros).

5.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

5.3.3.1 Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées de :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Engagements de retraites	1 822	1 824
Indemnités de fin de carrière	400	396
Prévoyance des retraités	278	287
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	2 500	2 507
Couverture médicale	24	26
Incapacité de longue durée	11	12
Autres avantages à long terme	94	103
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	2 629	2 648

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 129 millions d'euros au 31 décembre 2020 (141 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités hors autres avantages à long terme se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Engagements provisionnés - passif	2 500	2 507
Engagements financés d'avance - actif	(334)	(288)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	2 166	2 219

5.3.3.2 Analyse des engagements et des provisions pour retraites et prévoyance des retraités

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2020 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume- Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE (en années)	14	17	20	13	17	17
Montant des engagements de retraites financés	616	1 459	5 518	2 987	965	11 545
Montant des engagements de retraites non financés	330	147		243	258	978
Juste valeur des fonds de retraites	(228)	(482)	(5 810)	(2 885)	(965)	(10 370)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	718	1 124	(292)	345	258	2 153
Plafonnement de l'actif		6	2		5	13
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	718	1 130	(290)	345	263	2 166

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2019 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume- Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE (en années)	14	16	20	12	17	17
Montant des engagements de retraites financés	659	1 443	5 244	2 955	1 050	11 351
Montant des engagements de retraites non financés	314	144		250	176	884
Juste valeur des fonds de retraites	(231)	(505)	(5 452)	(2 876)	(960)	(10 024)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	742	1 082	(208)	329	266	2 211
Plafonnement de l'actif			2		6	8
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	742	1 082	(206)	329	272	2 219

5.3.3.3 Variation de la valeur nette comptable des provisions

La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Plafonnement de l'actif	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
SITUATION AU 1^{er} JANVIER 2019	10 860	(8 677)	10	2 193
Variations				
Coût des services rendus	184			184
Coût financier/rendement calculé des fonds	317	(266)		51
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(2)		(2)
Coût des services passés				0
Réductions/liquidations de régimes	(51)	2		(49)
Contributions aux fonds		(124)		(124)
Prestations servies	(535)	445		(90)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	1 160	(1 078)	(2)	80
Écarts de conversion	334	(335)		(1)
Évolution du périmètre et reclassements	(23)	12		(11)
Passifs détenus en vue de vente	(11)	(1)		(12)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	1 375	(1 347)	(2)	26
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	12 235	(10 024)	8	2 219
Variations				
Coût des services rendus	202			202
Coût financier/rendement calculé des fonds	232	(204)		28
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		1		1
Coût des services passés	1			1
Réductions/liquidations de régimes	(5)	2		(3)
Contributions aux fonds		(119)		(119)
Prestations servies	(550)	459		(91)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	1 070	(1 086)	7	(9)
Écarts de conversion	(613)	597	(2)	(18)
Évolution du périmètre et reclassements	(14)	2		(12)
Passifs détenus en vue de vente	(35)	2		(33)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	288	(346)	5	(53)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	12 523	(10 370)	13	2 166

5.3.3.4 Écarts actuariels

L'écart actuariel sur les provisions se compose des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2020	Exercice 2019
Engagements de retraite	1 070	1 160
Juste valeur des fonds	(1 086)	(1 078)
Plafonnement de l'actif	7	(2)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(9)	80

5.3.3.5 Fonds de retraites

Des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les contributions versées en 2020 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 119 millions d'euros (124 millions d'euros en 2019).

Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 51 millions d'euros sur les capitaux propres.

Les fonds sont principalement composés de :

	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Actions	22 %	22 %
Obligations	56 %	61 %
Autres	22 %	17 %

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2021 pourraient s'élever à environ 65 millions d'euros.

5.3.4 Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

Le montant relatif aux régimes à cotisations définies est estimé à 628 millions d'euros sur l'exercice 2020 (653 millions d'euros en 2019) dont 412 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (428 millions d'euros en 2019), 123 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (127 millions d'euros en 2019) et 93 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplétifs (98 millions d'euros en 2019).

5.4 Paiements en actions

5.4.1 Plan d'Épargne du Groupe (PEG)

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf évènements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux vingt séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de

l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité pour le salarié est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans ou dix ans, et à acheter dans un deuxième temps un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par emprunt. Ce coût d'emprunt est fondé sur le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation avec un remboursement *in fine* sans affectation pour une durée de cinq ans ou dix ans. La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

En 2020, le Groupe Saint-Gobain a mis en œuvre un nouveau Plan d'Épargne Groupe. Les modalités du plan 2020 sont identiques au plan 2019 et sont décrites ci-dessous.

En 2020, le Groupe a émis au titre du PEG 6 099 996 actions nouvelles (5 999 997 actions en 2019) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 23,03 euros (25,69 euros en 2019) représentant une augmentation de capital de 139 millions d'euros (153 millions d'euros en 2019) nette des frais y afférant.

Le montant enregistré en charges en 2020 est de 3,7 millions d'euros, il était de zéro en 2019 compte tenu du coût d'incessibilité.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des plans classiques, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour 2020 et 2019 :

	Exercice 2020	Exercice 2019
Caractéristiques des plans		
Date de l'Assemblée générale	6 juin 2019 (17 ^e résolution)	7 juin 2018 (17 ^e résolution)
Date de décision du Président-Directeur Général arrêtant le prix de souscription	15 juin	18 mars
Maturité des plans (<i>en années</i>)	5 ou 10	5 ou 10
Prix de référence (<i>en euros</i>)	28,79	32,11
Prix de souscription (<i>en euros</i>)	23,03	25,69
Décote faciale (<i>en %</i>)	20,00 %	20,00 %
Décote totale à la date de décision du Président-Directeur Général (<i>en %</i>) (a)	24,57 %	22,02 %
Montant souscrit par les salariés (<i>en millions d'euros</i>)	140,5	154,1
Nombre total d'actions souscrites	6 099 996	5 999 997
Hypothèses de valorisation (maturité 5 ans)		
Taux de financement des salariés*	4,80 %	4,85 %
Taux d'intérêt sans risque	- 0,45 %	- 0,17 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	0,29 %	0,48 %
Incessibilité pour le participant au marché (<i>en %</i>) (b)	21,77 %	22,11 %
Coût global pour le Groupe (<i>en %</i>) (a - b)	2,80 %	- 0,09 %

* Une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié entraînerait une augmentation de 2,2 millions d'euros de la charge IFRS 2 de 2020.

La date de la mise en place du Plan d'Épargne Groupe ayant été décalée par rapport aux années précédentes en raison de la pandémie, l'augmentation de capital a eu lieu en août 2020.

5.4.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de 4 ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2020, le plan de 2012 est un plan de souscription d'actions et les plans de 2013, de 2015 et de 2016 sont des plans d'achat d'actions. Pour les plans de 2017 et 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Depuis 2009, les plans attribués sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

De même qu'en 2019, aucune attribution n'a été réalisée sur l'exercice 2020.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de quatre euros de nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018		
Options attribuées	1 848 007	38,78
Options exercées	0	0
Options caduques	(310 204)	36,33
	(480 281)	37,40
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019		
Options attribuées	1 057 522	40,12
Options exercées	0	0
Options caduques*	0	0
	(212 998)	40,43
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020		
	844 524	40,04

* Dont 206 498 du plan d'options de 2016 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance, et 6 500 pour retrait des droits de ce même plan.

Les charges d'exploitation relatives aux plans d'options sur actions sont calculées sur la base d'un modèle Black & Scholes.

Les paramètres retenus sont les suivants :

- la volatilité tient compte à la fois de la volatilité historique constatée sur le marché de l'action et observée sur une période glissante de dix ans, et de la volatilité implicite telle que mesurée par le marché des options. Les périodes correspondant à une volatilité anormale sont exclues des observations ;
- la durée moyenne de détention est déterminée sur la base des comportements réels des bénéficiaires d'options ;
- les dividendes anticipés sont appréciés sur la base de l'historique des dividendes depuis 1988 ;
- le taux d'intérêt sans risque retenu est le taux des emprunts d'État à long terme ;
- les éventuelles conditions de performance de marché sont prises en compte dans l'évaluation initiale de la charge IFRS 2.

La charge ainsi calculée est étalée sur la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans maximum.

La charge IFRS 2 correspondant à l'amortissement des plans attribués antérieurement, s'élève à 0,7 million d'euros en 2020 (1 million d'euros en 2019).

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2020, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante (en mois)	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2011	31,22		11			0	Souscription
2012	27,71	19 633	23			19 633	Souscription
2013	38,80	120 347	35			120 347	Achat
2014	34,13		47			0	Achat
2015	39,47	62 542	59			62 542	Achat
2016	40,43	67 002	71			67 002	Achat
2017			83	49,38	284 500	284 500	Souscription ou achat*
2018			95	32,24	290 500	290 500	Souscription ou achat*
TOTAL		269 524			575 000	844 524	

* Plans de 2017 et 2018 se référer au texte ci-dessus.

Au 31 décembre 2020, 269 524 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 38,55 euros et 575 000 options au prix moyen d'exercice de 40,72 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

5.4.3 Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, de l'incessibilité des actions, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Depuis 2012, les plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Dans le contexte exceptionnel de la pandémie de Covid-19 et compte tenu de la structure des plans de rémunération à long terme (condition de performance s'appréciant sur trois ans et importance du résultat d'exploitation à travers le critère ROCE), la baisse en 2020 du résultat d'exploitation du Groupe Saint-Gobain due à l'ampleur de la pandémie de Covid-19 allait produire un impact très significatif sur les plans de rémunération à long terme mis en place en 2017, 2018 et 2019. Dans le même temps, les bénéficiaires concernés, soit près de 2 200 collaborateurs du Groupe, subissent une baisse significative d'autres éléments de rémunération fixés en fonction d'agrégats de résultat (notamment du résultat d'exploitation) ou compte tenu de mesures de solidarité.

Comme le Code Afep-Medef l'autorise en cas de circonstances exceptionnelles et en application de plans qui prévoient la faculté pour le Conseil d'administration d'ajuster les objectifs en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, le Conseil d'administration a donc été sensible à la nécessité de neutraliser, au moins partiellement, l'impact significatif de cet événement d'une ampleur et en des temps exceptionnels en vue d'assurer :

- la motivation et la rétention des bénéficiaires des plans impactés ; ainsi que
- le maintien de l'alignement des intérêts entre bénéficiaires et actionnaires (le critère lié au ROCE devenant impossible à atteindre et ne produisant plus aucun effet),

qui président à la mise en place de ces plans.

Le Conseil d'administration a également pris en compte le fait que, en moyenne sur les cinq dernières années, le nombre d'actions de performance acquises après application des conditions de performance (« *burn rate* effectif ») situe Saint-Gobain au premier quartile du CAC 40 (étude Willis Towers Watson). Il n'a, par ailleurs, appliqué cette neutralisation partielle qu'aux plans d'actions de performance, qui concernent plus de 2 000 personnes, et pas aux plans d'options sur actions pour 2017, 2018 et 2019, lesquels sont pourtant également très significativement affectés.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé le 24 septembre 2020, afin de conserver un aléa quant à l'atteinte du critère ROCE sur l'ensemble de l'année 2020, de neutraliser partiellement l'impact de la pandémie de Covid-19 sur le résultat d'exploitation de l'année 2020, sur la base de l'effet constaté au premier semestre 2020 seulement.

Ce faisant, le Conseil d'administration a maintenu l'exigence et le sérieux de la condition ROCE en laissant demeurer l'aléa du deuxième semestre 2020.

Il est précisé, sous réserve de ce qui précède, qu'aucune modification n'a été apportée aux plans impactés (2017, 2018, 2019).

5.4.3.1 Plans d'attribution d'actions de performance

Au 31 décembre 2020, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration

en 2017, 2018, 2019 et le 26 novembre 2020, sont en cours. De plus, il reste à livrer 1 420 actions au titre du Plan 2016 dans le cadre de dossiers de succession en cours et dont la procédure d'ouverture a démarré avant la livraison du plan qui est intervenue le 24 novembre 2020.

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le jour suivant la clôture de cette période pour le plan 2017, et le quatrième jour suivant la clôture de cette période pour les plans 2018, 2019 et 2020.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2018	4 176 989
Droits à actions de performance attribués en novembre 2019	1 251 770
Création/livraison d'actions	(341 150)
Droits devenus caduques ou annulés	(159 740)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2019	4 927 869
Droits à actions de performance attribués en novembre 2020	1 268 295
Création/livraison d'actions	(733 024)
Droits devenus caduques ou annulés*	(497 306)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2020	4 965 834

* Droits du plan 2016 dont 423 316 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, 73 990 de retraits de droits.

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, comme pour le Plan d'Épargne Groupe, d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action de quatre ans. Ce dernier est estimé à environ 30 % de la valeur de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Le montant enregistré en charges en 2020 au titre de ces plans s'élève à 27,6 millions d'euros (27 millions d'euros en 2019).

Le tableau ci-dessous donne pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2020 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31 décembre 2020*	Date de livraison	Type d'actions
24 novembre 2016	1 420	2021	existantes
23 novembre 2017	1 225 530	23 novembre 2021	existantes
22 novembre 2018	1 218 819	25 novembre 2022	existantes
21 novembre 2019	1 251 770	24 novembre 2023	existantes
26 novembre 2020	1 268 295	29 novembre 2024	existantes
TOTAL	4 965 834		

* Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.

5.4.3.2 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place en 2020.

Le dernier plan ayant pris fin en 2019, il n'y a plus de charges au titre de ces plans sur l'exercice 2020 (5 millions d'euros en 2019).

NOTE 6 Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage

6.1 Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs et les passifs assumés de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur. La norme prévoit un délai de douze mois après la date d'acquisition pour identifier les actifs et passifs assumés de l'acquéreur non constatés lors de la comptabilisation initiale du regroupement et modifier rétroactivement les valeurs initialement attribuées.

L'évaluation du prix d'acquisition (« contrepartie transférée » dans la terminologie IFRS 3R), incluant le cas échéant le montant estimé de la juste valeur des compléments de prix et rémunérations conditionnelles (« contrepartie éventuelle » dans la terminologie IFRS 3R), doit être finalisée dans les douze mois qui suivent l'acquisition. Conformément à IFRS 3R, les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà de la période de douze mois sont enregistrés en compte de résultat. Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle. Toute augmentation ultérieure de pourcentage d'intérêt (sans

prise ou perte de contrôle) n'affecte plus l'écart d'acquisition mais est enregistrée en variation des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre, d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des intérêts ne donnant pas le contrôle de la société acquise déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2020 et 2019 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Au 1^{er} janvier		
Valeur brute	12 495	12 396
Dépréciations cumulées	(2 466)	(2 406)
VALEUR NETTE	10 029	9 990
Variations		
Dépréciations	(201)	(104)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(484)	138
Évolution du périmètre	719	5
Actifs détenus en vue de la vente	(35)	0
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(1)	39
Au 31 décembre		
Valeur brute	12 229	12 495
Dépréciations cumulées	(2 201)	(2 466)
VALEUR NETTE	10 028	10 029

En 2020, les évolutions du périmètre correspondent principalement à l'entrée de périmètre liée à l'acquisition de Continental Building Products (voir note 3.2) pour 637 millions d'euros et à l'acquisition de MS Techniques et Transluminal, ainsi qu'aux acquisitions de fin 2019 (consolidées en 2020) avec notamment High Tech Metal Seals (HTMS) et Sonex. Des pertes de valeur ont été constatées pour un total de 201 millions d'euros, principalement pour l'activité Distribution au Royaume-Uni, et pour les actifs destinés à être cédés (voir note 6.5 sur le suivi de la valeur). Les écarts de conversion incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, du réal brésilien, de la couronne norvégienne, du baht thaïlandais et du rand sud-africain.

En 2019, la ligne « Évolution du périmètre » correspondait aux entrées et aux sorties de périmètre concernant

l'ensemble des Segments. Les pertes de valeur concernaient essentiellement les actifs cédés sur l'exercice. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation de 2019 incluaient principalement les incidences de la variation de change de la livre sterling, du dollar américain, du baht thaïlandais, du peso argentin, de la couronne norvégienne et de la couronne suédoise.

6.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, les relations clientèle, la propriété intellectuelle, les logiciels, les brevets et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Certaines marques de distribution ou industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas quarante ans.

Les relations clientèles sont amorties sur la durée d'attrition ayant permis de les valoriser.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets

et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas vingt ans. Les logiciels acquis sont amortis sur une période comprise entre trois et cinq ans.

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement qui remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et sont amortis sur une durée d'utilisation estimée n'excédant pas cinq ans à compter de la date de première commercialisation des produits.

Les variations des autres immobilisations incorporelles sur les exercices 2020 et 2019 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Marques	Propriété intellectuelle et Relation clientèle	Logiciels	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 1^{er} janvier 2019					
Valeur brute	2 807	0	1 170	680	4 657
Amortissements et dépréciations cumulés	(831)	0	(896)	(404)	(2 131)
VALEUR NETTE	1 976	0	274	276	2 526
Variations					
Acquisitions			47	115	162
Cessions			(2)	(12)	(14)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	47	1	3	3	54
Dotation aux amortissements et dépréciations	(13)	(9)	(104)	(30)	(156)
Transferts			172	(172)	0
Évolution du périmètre et autres variations	23	80	4	32	139
Actifs détenus en vue de la vente	0	0	(1)	(1)	(2)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	57	72	119	(65)	183
Au 31 décembre 2019					
Valeur brute	2 876	86	1 365	636	4 963
Amortissements et dépréciations cumulés	(843)	(14)	(972)	(425)	(2 254)
VALEUR NETTE	2 033	72	393	211	2 709
Variations					
Acquisitions			34	80	114
Cessions			(1)	(2)	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(51)	(46)	(11)	(8)	(116)
Dotation aux amortissements et dépréciations*	(458)	(42)	(125)	(21)	(646)
Transferts			81	(81)	0
Évolution du périmètre et autres variations	3	458	5	(4)	462
Actifs détenus en vue de la vente	(7)	0	(8)	0	(15)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(513)	370	(25)	(36)	(204)
Au 31 décembre 2020					
Valeur brute	2 062	496	1 323	536	4 417
Amortissements et dépréciations cumulés	(542)	(54)	(955)	(361)	(1 912)
VALEUR NETTE	1 520	442	368	175	2 505

* En 2020, la ligne « Dotation aux amortissements et dépréciations » inclut les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, s'élevant à 46 millions d'euros en 2020.

La ventilation des marques, propriété intellectuelle et relations clientèle par Segment figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 4 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

En 2020, les évolutions du périmètre correspondent principalement à la relation clientèle suite à l'acquisition de

Continental Building Products, pour un montant de 422 millions d'euros. Des pertes de valeur ont par ailleurs été constatées pour un total de 465 millions d'euros (voir note 6.5 sur le suivi de la valeur).

6.3 Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Le coût des actifs peut également inclure des frais accessoires directement attribuables à l'acquisition ainsi que l'incidence du dénouement des opérations de couverture sur les flux de trésorerie liés aux achats d'immobilisations corporelles.

Les dépenses encourues au cours des phases d'exploration, de prospection et d'évaluation des ressources minérales sont inscrites en immobilisations corporelles quand il est probable que des avantages économiques futurs découleront de ces dépenses. Elles comprennent notamment les études topographiques ou géologiques, les frais de forage, les échantillonnages et tous les coûts permettant l'évaluation de la faisabilité technique et de la viabilité commerciale de l'extraction d'une ressource minérale.

Les intérêts des emprunts affectés à la construction et à l'acquisition des actifs corporels sont immobilisés dans le coût de l'actif lorsqu'ils sont significatifs.

Le Groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, qui sont essentiellement des actifs industriels destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction des composants et de leurs durées d'utilité effectives qui font l'objet d'une revue régulière.

■ Usines et bureaux principaux	30-40 ans
■ Autres immeubles	15-25 ans
■ Machines de production et équipements	5-16 ans
■ Véhicules	3-5 ans
■ Mobilier, agencements, matériels de bureau et informatique	4-16 ans

Les carrières de gypse sont amorties en fonction des quantités extraites sur l'exercice rapportées à la capacité d'extraction sur la durée estimée d'utilisation.

Dans le cas de dégradation immédiate et lorsque le Groupe a une obligation légale, implicite ou contractuelle de remise en état d'un site, des provisions pour réhabilitation des sites sont comptabilisées et constituent un composant de l'actif. Ces provisions sont révisées périodiquement et font l'objet d'une actualisation financière sur la durée prévisionnelle d'exploitation. Le composant est amorti sur la même durée de vie que les mines et carrières.

Les subventions d'investissement reçues au titre d'achat d'immobilisations sont comptabilisées au passif du bilan dans le poste « Autres dettes » et sont créditées dans le compte de résultat d'exploitation dans le poste correspondant à la nature du bien, en fonction de la durée d'utilité effective des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2020 et 2019 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 1^{er} janvier 2019					
Valeur brute	2 458	8 294	19 651	1 421	31 824
Amortissements et dépréciations cumulés	(729)	(5 108)	(14 688)	(46)	(20 571)
VALEUR NETTE	1 729	3 186	4 963	1 375	11 253
Variations					
Acquisitions	16	70	303	1 267	1 656
Cessions	(29)	(26)	(31)	(5)	(91)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	22	42	58	16	138
Dotation aux amortissements et dépréciations	(80)	(269)	(907)	(9)	(1 265)
Transferts		239	914	(1 153)	0
Évolution du périmètre et autres variations	54	(2)	(108)	(5)	(61)
Actifs détenus en vue de la vente	54	(28)	30	21	77
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	37	26	259	132	454
Au 31 décembre 2019					
Valeur brute	2 485	8 444	20 031	1 552	32 512
Amortissements et dépréciations cumulés	(719)	(5 232)	(14 809)	(45)	(20 805)
VALEUR NETTE	1 766	3 212	5 222	1 507	11 707
Variations					
Acquisitions	13	47	216	846	1 122
Cessions	(61)	(28)	(30)	(5)	(124)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(70)	(201)	(330)	(91)	(692)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(42)	(261)	(879)	(5)	(1 187)
Transferts		266	723	(989)	0
Évolution du périmètre et autres variations	46	83	118	31	278
Actifs détenus en vue de la vente	(11)	(15)	(6)	0	(32)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(125)	(109)	(188)	(213)	(635)
Au 31 décembre 2020					
Valeur brute	2 293	7 925	19 169	1 312	30 699
Amortissements et dépréciations cumulés	(652)	(4 822)	(14 135)	(18)	(19 627)
VALEUR NETTE	1 641	3 103	5 034	1 294	11 072

En 2020, les évolutions du périmètre correspondent principalement à l'entrée de périmètre liée à Continental Building Products. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du réal brésilien, du dollar américain, du peso mexicain, de la roupie indienne, de la livre sterling, du zloty polonais, du rouble russe et du peso argentin.

En 2019, les évolutions du périmètre correspondaient aux entrées et aux sorties de périmètre concernant l'ensemble des Segments. Les pertes de valeur constatées concernaient essentiellement les actifs cédés sur l'exercice. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation de 2019 incluaient principalement les incidences de la variation de change de la livre sterling, du dollar américain, du peso argentin, du peso mexicain et du rouble russe.

6.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location

Le Groupe Saint-Gobain a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1^{er} janvier 2019 (avec effet au 1^{er} janvier 2018) et a retraité l'ensemble de ses contrats de location identifiés préalablement à la mise en œuvre de la norme. L'historique des contrats des entités a été retraité à partir de leur date d'entrée en consolidation dans le Groupe.

Pour rappel, les exemptions proposées par la norme et suivies par le Groupe sont les suivantes :

- contrats de location d'une durée inférieure ou égale à douze mois ;
- contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 USD.

Contrats de location de biens immobiliers

La durée de location des contrats immobiliers correspond à la période non résiliable, complétée le cas échéant des options de renouvellement (ou de résiliation) dont l'exercice par le Groupe est jugé raisonnablement certain (ou non). Le caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement (ou de résiliation) a été déterminé principalement en fonction de la localisation et des agencements indissociables du bien loué. Pour les baux commerciaux français de type 3/6/9, cette durée est généralement de 9 ans à l'origine. Le Groupe n'a pas identifié de contrats significatifs dans d'autres pays présentant des caractéristiques comparables.

Le Groupe a tenu compte au 31 décembre 2019 avec un effet rétrospectif au 1^{er} janvier 2018, de l'*agenda décision* de l'IFRIC de novembre 2019, pour revoir les durées retenues de ses contrats en renouvellement tacites en appréciant l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est le taux marginal d'endettement. Ce taux s'applique à la date de début de contrat ou à la date de décision en cas de renouvellement du contrat. Le Groupe a utilisé la méthode de la durée (taux reflétant le profil de paiement de la dette de loyers) pour déterminer le taux applicable à chaque contrat.

Concernant la durée d'amortissement des agencements inamovibles, celle-ci ne peut excéder la durée d'amortissement retenue pour le droit d'usage du bien loué auquel ils se rattachent.

Contrats de location de biens autres qu'immobiliers

Les principaux contrats de location identifiés correspondent à des locations de véhicules, de machines et d'équipements de production.

La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat. En cas d'option de renouvellement (ou de résiliation), le Groupe a déterminé le caractère raisonnablement certain (ou non) d'exercice de celle-ci en fonction notamment de la facilité de remplacement et de l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé en suivant la même méthodologie que pour les contrats de biens immobiliers.

Le taux implicite n'est appliqué que pour les contrats hors immobilier dès lors que la documentation juridique précise ce taux.

D'une manière générale, les contrats peuvent intégrer dans leurs caractéristiques des indices d'indexation, cependant la dette de loyers ne tient compte que des indices connus à la date de clôture.

En 2020, les droits d'usage relatifs aux contrats de location correspondent principalement aux terrains et constructions pour 2 367 millions d'euros et aux matériels et outillages pour 535 millions d'euros.

Les loyers payés au titre des contrats de faible valeur et/ou de courte durée, ainsi que les loyers variables ou non éligibles à IFRS 16, s'élèvent à un montant de 108 millions d'euros au 31 décembre 2020 (115 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le tableau ci-dessous présente les droits d'usage relatifs aux contrats de location par catégorie :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et outillages	Total
Au 1^{er} janvier 2019			
Valeur brute	5 389	1 153	6 542
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 149)	(590)	(3 739)
VALEUR NETTE	2 240	563	2 803
Variations			
Nouveaux contrats	718	242	960
Modifications de contrats	9	1	10
Cessions	(56)	(14)	(70)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	21	8	29
Dotations aux amortissements et dépréciations	(491)	(227)	(718)
Actifs détenus en vue de la vente	(3)	(1)	(4)
Évolution du périmètre et autres variations	(41)	(15)	(56)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	157	(6)	151
Au 31 décembre 2019			
Valeur brute	5 786	1 118	6 904
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 389)	(561)	(3 950)
VALEUR NETTE	2 397	557	2 954
Variations			
Nouveaux contrats	589	244	833
Modifications de contrats	49	0	49
Cessions	(63)	(14)	(77)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(67)	(19)	(86)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(485)	(220)	(705)
Évolution du périmètre et autres variations	0	0	0
Actifs détenus en vue de la vente	(53)	(13)	(66)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(30)	(22)	(52)
Au 31 décembre 2020			
Valeur brute	5 549	1 070	6 619
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 182)	(535)	(3 717)
VALEUR NETTE	2 367	535	2 902

6.5 Suivi de la valeur

6.5.1 Dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles, écarts d'acquisition et droits d'usage

Le Groupe réalise régulièrement – et systématiquement pour la clôture de décembre – des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, droits d'usage, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.

Pour les immobilisations corporelles, incorporelles amortissables et droits d'usage, ce test de valeur est réalisé dès que celles-ci génèrent des baisses de chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation du fait d'éléments internes ou d'événements externes, et qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre du budget annuel ou de la projection financière qui leur est associé, un redressement significatif.

Pour les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles non amortis (dont les marques à durée de vie indéfinie), un test de valeur est effectué au minimum chaque année calendaire sur la base d'une projection

financière. Les écarts d'acquisition sont passés en revue systématiquement et de façon exhaustive au niveau des unités génératrices de trésorerie ou UGT.

En 2020, le nombre d'UGT est passé à 27 contre 28 en 2019, suite au classement de Lapeyre en activité détenue en vue de la vente (cf. note 3.3), SGD The Netherlands ne constituant pas une UGT distincte.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable.

La méthode retenue pour ces tests de valeur est homogène avec celle pratiquée par le Groupe pour les valorisations de sociétés lors d'acquisitions ou de prises de participation. La valeur comptable des actifs des UGT est comparée à leur valeur d'utilité, c'est-à-dire à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. Sa détermination s'appuie sur des hypothèses fixées par la Direction et requiert la prise en compte d'estimations et de jugements, tels que l'évolution future du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs ainsi que l'évaluation du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la dernière année au-delà de la projection financière de trois ans, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux (milieu de cycle d'activité) avec

un taux de croissance annuel faible (variant de 1,5 % à 2 %, sauf exception). Le coût moyen du capital est resté inchangé en 2020 à 6,85 %. Ce taux correspond au coût moyen du capital du Groupe augmenté, si nécessaire et suivant les zones géographiques, d'un risque pays. En 2020, ce taux s'établit à 6,85 % pour l'Europe Occidentale et l'Amérique du Nord, à 7,85 % pour l'Europe de l'Est et l'Asie Pacifique émergente et à 8,75 % pour l'Amérique du Sud, la Russie et le Moyen-Orient.

6.5.2 Test de valeur des unités génératrices de trésorerie ou UGT

Dans le cas où le test de valeur annuel révèle une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition ne sont jamais reprises en résultat. Pour les autres actifs corporels et incorporels, lorsqu'il apparaît un indice montrant que les dépréciations sont susceptibles de ne plus exister, et que la valeur recouvrable excède la valeur comptable de l'actif, les dépréciations antérieurement constatées sont reprises en résultat en tenant compte du rattrapage des amortissements.

Lors de la réalisation des tests de valeur, les différentes hypothèses mesurant la sensibilité de la méthode sont systématiquement testées sur les paramètres suivants :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de +/- 0,5 % ;
- variation du taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini de +/- 0,5 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de - 1 point pour les activités Industrielles et de - 0,5 point pour les activités de Distribution.

Le premier semestre 2020 a été clairement marqué par la crise sanitaire de Covid-19 qui s'est traduite par une baisse significative de l'activité sur la période de mars à fin mai mais variable en intensité selon les unités génératrices de trésorerie (UGT). En Europe, qui représente plus des 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe, le point bas de l'activité a été atteint au mois d'avril, avant de connaître une reprise progressive et vigoureuse à partir de mi-mai.

Dans ce contexte particulier, une analyse a été réalisée au 30 juin en fonction de paramètres qualitatifs (questionnement sur la validité et la pérennité du modèle économique de chaque UGT – avec éventuelle révision des paramètres d'activité et de rentabilité normatifs – et sur la profondeur et la durée potentielle de la crise déclenchée par la Covid-19) et quantitatifs (mise en perspective des niveaux de *headroom* existants au 31 décembre 2019 et de

la sensibilité connue de chaque UGT à une variation du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini ou du taux de rentabilité) et s'est conclue par la distinction entre :

- les UGT pénalisées à court terme par l'évènement Covid-19 mais de manière essentiellement conjoncturelle et dont les perspectives à moyen/long terme ne paraissent pas être remises en question ;
- les UGT déjà considérées comme « sensibles » lors de la clôture au 31 décembre 2019, pour lesquelles un test de valeur a été réalisé à fin juin.

Le niveau d'activité soutenue observé au second semestre 2020 et la reprise constatée dans la grande majorité des UGT, ont conforté l'option prise au 30 juin de considérer que la pandémie de Covid-19 ne constituait pas à elle seule un indice de perte de valeur.

À ce titre, les projections retenues pour l'année 2021 dans les tests de valorisation considèrent un retour à une situation proche de la normale.

Au 31 décembre 2020, une variation défavorable de + 0,5 % dans le taux d'actualisation pour toutes les UGT aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 22 millions d'euros, impactant essentiellement la Distribution au Royaume-Uni.

Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable de - 0,5 % dans le taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini dans toutes les UGT aurait entraîné une dépréciation des actifs non courants d'environ 6 millions d'euros, principalement de la Distribution au Royaume-Uni.

L'impact d'une variation défavorable de - 1 point du taux de résultat d'exploitation pour toutes les UGT Industrielles aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 149 millions d'euros qui concerne essentiellement les entités de la Canalisation et dans une moindre mesure les entités du Vitrage Europe du Sud, et la variation de - 0,5 point du taux pour les activités de distribution aurait engendré une dépréciation complémentaire d'environ 167 millions d'euros qui concerne la Distribution au Royaume-Uni.

En raison de la pandémie de Covid-19, le Groupe a décidé d'effectuer temporairement une analyse de sensibilité supplémentaire, avec des critères élargis :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de +/- 0,75 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de - 1,5 point pour les activités Industrielles et de - 1 point pour les activités de Distribution.

Ci-dessous le tableau de sensibilité des différentes UGT au 31 décembre 2020 :

	Incidence d'une variation						
	sur le taux d'actualisation		sur le taux de croissance	sur le résultat d'exploitation			
	de + 0,5 %	de + 0,75 %	de - 0,5 %	de - 1 point UGT Industrielles	de - 1,5 point UGT Industrielles	de - 0,5 point UGT de Distribution	de - 1,0 point UGT de Distribution
<i>(en millions d'euros)</i>							
Solutions de Haute Performance							
Europe du Nord	(13)	(38)	(3)			(163)	(369)
Europe du Sud - MO & Afrique	(9)	(22)	(3)	(123)	(254)		
Amériques		(5)		(13)	(29)	(4)	(23)
Asie-Pacifique		(2)		(13)	(22)		
TOTAL	(22)	(67)	(6)	(149)	(305)	(167)	(392)

La ventilation des dépréciations d'actifs par région pour les exercices de 2020 et de 2019 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en note 4 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

Le montant des écarts d'acquisition et des marques pour les UGT sensibles s'élève à 72 millions d'euros et concerne principalement l'Europe du Sud et les Amériques.

6.5.3 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a revu ses tests de valorisation en prenant en compte la situation courante et des perspectives dans certains métiers et certains pays, en fonction de l'analyse des UGT décrite ci-dessus.

C'est ainsi que le test de valeur réalisé pour l'UGT de la Distribution au Royaume-Uni à fin juin 2020 s'est traduit par une dépréciation de 581 millions d'euros d'actifs incorporels dans les comptes, qui viennent s'ajouter aux 750 millions d'euros déjà constatés au 31 décembre 2018. Cette dépréciation est le résultat de la prise en compte de plusieurs facteurs qui pénalisent les perspectives aussi

bien à court terme qu'à moyen terme de l'UGT : une concurrence accrue accentuée par une pression plus forte sur les marges et la rentabilité, amplifiée par l'impact de la crise de Covid-19 sur les résultats du premier semestre. Malgré une reprise du volume d'affaires observée sur le second semestre, les perspectives de cette activité restent prudentes, dans un contexte marqué par les incertitudes sur les conséquences de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Les hypothèses utilisées au 30 juin n'ont pas été remises en cause au 31 décembre 2020.

Les perspectives de redressement et de rentabilité à moyen terme des 3 UGT Canalisation sont confirmées. Elles restent sensibles à une variation du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini et du taux de rentabilité, dans les mêmes proportions qu'au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, la valorisation des actifs destinés à être cédés a été ajustée dans le contexte de l'annonce de leur cession (cf. note 3.3), ce qui nous a conduits à constater une dépréciation pour un montant de 235 millions d'euros, dont 34 millions d'euros au titre des écarts d'acquisition.

NOTE 7 Titres mis en équivalence et autres actifs non courants

Une *joint-venture* ou coentreprise est un accord de partenariat où chacun des partenaires exerce un contrôle conjoint avec partage du contrôle en vertu duquel un consentement unanime est requis sur les décisions importantes. Les droits des partenaires portent sur l'actif net de la société. Les entreprises associées sont celles où le partenaire n'exerce en revanche qu'une influence

notable, avec pouvoir de participer aux décisions, mais sans exercice du contrôle.

Conformément à la norme IAS 28, la participation dans des entreprises associées comme des coentreprises doit être enregistrée selon la même méthode de consolidation par mise en équivalence.

7.1 Évolution de la valeur d'équivalence

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2020 et 2019 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	182	185
Coentreprises	236	207
TOTAL	418	392
Écarts d'acquisition	19	20
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	437	412
Variations		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des entreprises associées	11	11
Quote-part du Groupe dans le résultat net des coentreprises	4	13
Dividendes payés	(14)	(16)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(33)	(2)
Acquisitions et augmentations de capital	55	32
Évolution du périmètre, transferts et autres variations	2	(13)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	25	25
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	185	182
Coentreprises	246	236
TOTAL	431	418
Écarts d'acquisition	31	19
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	462	437

Les titres mis en équivalence non opérationnels représentent une valeur de 57 millions d'euros en 2020 (44 millions d'euros en 2019).

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2020			Exercice 2019		
	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	813	633	1 446	802	647	1 449
Résultat net	52	8	60	24	29	53
Actifs non courants	469	430	899	535	420	955
Actifs courants	526	262	788	498	292	790
Passifs non courants	811	596	1 407	763	610	1 373
Passifs courants	184	96	280	270	102	372
Capitaux propres	607	520	1 127	631	499	1 130

7.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et coentreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Au 31 décembre, les actifs et passifs avec les sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Créances financières	5	4
Stocks	2	0
Créances à court terme	11	10
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Provisions pour dépréciation des comptes d'actif	0	0
Dettes à court terme	6	3
Crédits de trésorerie	0	0

Les transactions d'achats et de ventes avec les sociétés mises en équivalence sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Achats	54	11
Ventes	36	36

L'augmentation des achats aux sociétés mises en équivalence est liée à l'entrée des filiales mises en équivalence de Continental Building Products.

7.3 Autres actifs non courants

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2020 et 2019 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Titres de participation et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Actifs nets de retraites	Total des autres actifs non courants
Au 1^{er} janvier 2019				
Valeur brute	1 742	625	193	2 560
Provisions pour dépréciation	(28)	(5)		(33)
VALEUR NETTE	1 714	620	193	2 527
Variations				
Augmentations/(diminutions)	72	(58)	83	97
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	1	(2)		(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	0	2	12	14
Transferts et autres variations	0	2		2
Évolution du périmètre	0	1		1
Variation de juste valeur	871	0		871
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	944	(55)	95	984
Au 31 décembre 2019				
Valeur brute	2 685	574	288	3 547
Provisions pour dépréciation	(27)	(9)		(36)
VALEUR NETTE	2 658	565	288	3 511
Variations				
Augmentations/(diminutions)	(2 376)	(97)	61	(2 412)
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	0	(1)		(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(6)	(22)	(15)	(43)
Transferts et autres variations	0	2		2
Évolution du périmètre	(49)	0		(49)
Variation de juste valeur	(157)	0		(157)
Actifs détenus en vue de la vente	0	(6)		(6)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(2 588)	(124)	46	(2 666)
Au 31 décembre 2020				
Valeur brute	92	446	334	872
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)		(27)
VALEUR NETTE	70	441	334	845

En 2020 et en 2019, la variation de juste valeur des titres de participation correspond principalement aux titres Sika.

En 2020, la diminution des autres actifs non courants s'explique principalement par la cession des titres de Sika (voir note 3.2 sur les évolutions de périmètre).

NOTE 8 Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement du Groupe.

Les provisions pour autres passifs significatives dont les dates de paiement peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

8.1 Provisions pour autres passifs

Le détail par nature et l'évolution des autres provisions et passifs courants et non courants sont les suivants :

(en millions d'euros)	Provisions pour litiges	Provisions pour environnement	Provisions pour restructuration	Provisions pour charges de personnel	Provisions pour garantie clients	Provisions pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total des provisions pour autres passifs et dettes sur investissements
Au 1^{er} janvier 2019									
Part courante	127	28	95	19	102	73	444	11	455
Part non courante	437	125	28	84	92	106	872	162	1 034
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	564	153	123	103	194	179	1 316	173	1 489
Variations									
Dotations	128	20	85	31	63	70	397		397
Reprises	(8)	(6)	(18)	(10)	(21)	(18)	(81)		(81)
Utilisations	(122)	(9)	(112)	(21)	(37)	(44)	(345)		(345)
Évolution du périmètre	0	(7)	18	(1)	(3)	(10)	(3)		(3)
Écarts de conversion et reclassements	11	7	4	(1)	6	(16)	11	3	14
Passifs détenus en vue de la vente	0	0	(2)	0	(1)	1	(2)		(2)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	9	5	(25)	(2)	7	(17)	(23)	3	(20)
Au 31 décembre 2019									
Part courante	56	32	54	18	106	65	331	12	343
Part non courante	517	126	44	83	95	97	962	164	1 126
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	573	158	98	101	201	162	1 293	176	1 469
Variations									
Dotations	45	20	114	28	84	61	352		352
Reprises	(1)	(6)	(9)	(10)	(13)	(22)	(61)		(61)
Utilisations	(48)	(10)	(72)	(19)	(45)	(44)	(238)		(238)
Évolution du périmètre	(500)		(1)			419	(82)	0	(82)
Écarts de conversion et reclassements	(3)	(2)		(5)	(4)	(52)	(66)	(37)	(103)
Passifs détenus en vue de la vente			(1)	(2)	(8)	0	(11)		(11)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(507)	2	31	(8)	14	362	(106)	(37)	(143)
Au 31 décembre 2020									
Part courante	32	32	74	22	108	82	350	11	361
Part non courante	34	128	55	71	107	442	837	128	965
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	66	160	129	93	215	524	1 187	139	1 326

8.1.1 Provisions pour litiges

Au 31 décembre 2020, la diminution des provisions pour litiges s'explique essentiellement par la déconsolidation de DBMP LLC, qui portait les litiges historiques liés à l'amiante de l'ancienne CertainTeed Corporation. En contrepartie, la hausse des provisions pour autres risques traduit essentiellement l'accord de financement pris par CertainTeed LLC envers DBMP LLC (voir les notes 8.1.6 et 8.2.2.2 sur les passifs liés à l'amiante aux États-Unis).

Les provisions pour litiges couvrent essentiellement les procédures PFOA et les actions relatives à l'amiante hors États-Unis intentées contre le Groupe. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans la note 8.2 « Passifs éventuels et litiges ».

8.1.2 Provisions pour risque environnement

Ces provisions couvrent les charges liées à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

8.1.3 Provisions pour restructuration

Au 31 décembre 2020, après prise en compte d'une dotation nette de 105 millions d'euros, les provisions pour restructuration s'élevaient à 129 millions d'euros (98 millions au 31 décembre 2019).

8.1.4 Provisions pour charges de personnel

Ces provisions comprennent essentiellement des indemnités dues au personnel non liées à des opérations de restructuration.

8.1.5 Provisions pour garantie clients

Ces provisions couvrent les obligations résultant de garanties accordées aux clients notamment aux États-Unis. Ces provisions sont évaluées selon une approche statistique multicritère prenant en compte les paiements effectués les années antérieures au titre des obligations contractuelles dans le métier et la zone considérée. Le cas échéant, en cas de litige spécifique, une provision dédiée au risque identifié est constituée.

8.1.6 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2020, les provisions pour autres risques s'élevaient à 524 millions d'euros (162 millions au 31 décembre 2019) et concernent notamment les États-Unis (411 millions d'euros), la France (38 millions d'euros) et le Brésil (32 millions d'euros).

8.1.7 Dettes sur investissements

Les dettes sur investissements sont constituées des engagements d'achats de titres de participation aux actionnaires minoritaires, des dettes sur acquisition de titres de sociétés du Groupe et des *puts* sur minoritaires.

En 2020, la variation des dettes sur investissements concerne essentiellement des *puts* sur minoritaires.

8.2 Passifs éventuels et litiges

8.2.1 Droit de la concurrence et procédures liées

8.2.1.1 Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2020.

8.2.1.2 Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Le délai pour former un recours contre cette décision est pendant à la date d'arrêté de ces comptes.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence, procédure qui reste suspendue à la date d'arrêté de ces comptes.

8.2.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

8.2.2.1 Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2020 à celles engagées depuis 1996. 837 actions au total au 31 décembre 2020 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 837 procédures, 800 sont, au 31 décembre 2020, définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Concernant les 37 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2020, toutes sont en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 32 sont pendantes devant des tribunaux judiciaires ou des cours d'appel.

Par ailleurs, 258 actions de même nature ont été au total, au 31 décembre 2020, engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2020, 224 procédures étaient définitivement terminées, 141 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 8 millions d'euros au 31 décembre 2019).

S'agissant des 34 actions restant en cours au 31 décembre 2020, cinq en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 28 sont en cours sur le fond dont 22 pendantes devant des tribunaux judiciaires, cinq devant des cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Enfin, une action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant cette radiation.

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 824 au total au 31 décembre 2020, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 824 procédures, 721 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2020 à 7,6 millions d'euros (comme au 31 décembre 2019). Les 103 actions restantes sont pendantes devant la Cour d'appel d'Amiens.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2019).

8.2.2.2 Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre 3 et 8 ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante seront suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites - uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité - le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 432 millions de dollars au 31 décembre 2020.

Le résultat consolidé du Groupe pour 2020 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2020 (charge de 99 millions de dollars, soit 88 millions d'euros, comptabilisée au titre de l'exercice 2019).

8.2.2.3 Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation.

Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambuco) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Une décision de première instance a été rendue en juillet 2020 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait néanmoins appel de la décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à

l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à cinq millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

8.2.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2020 à ce titre s'élève à 31,2 millions d'euros.

8.2.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et la phase 2 a débuté en janvier 2020 et devrait se poursuivre jusqu'en 2022. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products

UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs - qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures ont été ou devraient être suspendues en raison de l'enquête en cours de la commission. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

8.2.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (voir note 4.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 9 Financement et instruments financiers

9.1 Risques financiers

9.1.1 Risque de liquidité

9.1.1.1 Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, généralement auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des trésoreries régionales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, de dettes de loyers, d'un

emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme et d'emprunts bancaires.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Le Groupe dispose en outre de programmes d'affacturage. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués.

La note 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée BBB avec une perspective stable par Standard & Poor's depuis le 30 avril 2014 et Baa2 avec une perspective stable par Moody's depuis le 2 juin 2014.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

9.1.1.2 Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

9.1.2 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (*Credit Default Swap*) de chaque contrepartie.

9.1.3 Risques de marché

9.1.3.1 Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de la politique d'achat du Groupe.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du

Financement (ou avec les trésoreries régionales) sur la base des instructions qui sont transmises par la Direction des Achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières ou à intervenir sur le marché des quotas de CO₂.

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

9.1.3.2 Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2020, l'analyse de sensibilité du résultat et des capitaux propres avant impôts au risque de taux sur la dette nette du Groupe après opérations de couverture :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact sur le résultat avant impôts	Impact sur les capitaux propres avant impôts
Hausse de 50 points de base des taux d'intérêt	27	5
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(27)	(5)

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de taux et la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

9.1.3.3 Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir l'essentiel des transactions effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les trésoreries régionales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2020, le taux de couverture de la position de change du Groupe s'élève à 97 %.

Au 31 décembre 2020, l'exposition nette des filiales à un risque de change de transaction dans les devises suivantes se présente comme suit :

<i>(en millions d'équivalents euros)</i>	Longue	Courte
EUR	3	3
USD	4	23
Autres devises	0	2
TOTAL	7	28

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2020, l'analyse de sensibilité du résultat avant impôts du Groupe à une augmentation de 10 % du cours des devises suivantes, auxquelles sont exposées les filiales après opérations de couverture :

<i>Devise d'exposition (en millions d'euros)</i>	Impact sur le résultat avant impôts
EUR	(0,1)
USD	(1,9)
Autres devises	(0,1)
TOTAL	(2,1)

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2020, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

9.1.3.4 Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers ses plans d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity Swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

9.2 Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, les intérêts sur dettes de loyers, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers.

Le résultat financier de 2020 et 2019 comprend :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Coût de l'endettement financier brut	(274)	(300)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	6	27
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES DE LOYERS	(268)	(273)
Intérêts sur dettes de loyers	(58)	(71)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET TOTAL	(326)	(344)
Coût financier des retraites	(234)	(321)
Rendement des fonds	204	266
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	(30)	(55)
Autres charges financières	(105)	(109)
Autres produits financiers	42	40
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(63)	(69)
RÉSULTAT FINANCIER	(419)	(468)

9.3 Endettement net

9.3.1 Emprunts et dettes financières

9.3.1.1 Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, l'emprunt perpétuel, les titres participatifs, la titrisation à long terme et tous les autres passifs financiers à long terme incluant la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières.

Les dettes financières à long terme, hors dérivés de couverture de taux, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

9.3.1.2 Dettes financières à court terme

En dehors de la part à court terme des emprunts cités ci-dessus, les dettes financières à court terme comprennent les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper*, la titrisation à court

terme, les concours bancaires et autres passifs financiers à court terme incluant la juste valeur des dérivés liés à l'endettement et les intérêts courus sur la dette.

Les dettes financières à court terme, hors dérivés liés à l'endettement, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

9.3.1.3 Dettes de loyers

Les dettes de loyers correspondent aux dettes comptabilisées au titre de l'obligation de paiement des loyers suivant la norme IFRS 16.

9.3.1.4 Disponibilités et équivalents de trésorerie

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont principalement constitués de comptes bancaires et de valeurs mobilières de placement qui sont cessibles à court terme (c'est-à-dire moins de trois mois sauf exception), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont les sous-jacents ne présentent pas de risques significatifs de fluctuations.

Les valeurs mobilières de placement sont réévaluées à leur juste valeur par le compte de résultat.

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Émissions obligataires	9 469	9 505
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	280	350
Autres passifs financiers à long terme	227	228
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART LONG TERME	10 179	10 286
Émissions obligataires	1 500	1 480
Titrisation long terme	220	150
Autres passifs financiers à long terme	126	121
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART COURT TERME	1 846	1 751
Programmes court terme (NEU CP, US CP, Euro CP)	0	0
Titrisation court terme	144	0
Concours bancaires et autres passifs financiers à court terme	357	224
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	501	224
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS	12 526	12 261
Dettes de loyers	3 098	3 217
TOTAL DETTE BRUTE	15 624	15 478
Disponibilités sur comptes bancaires	(1 559)	(2 052)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(6 884)	(2 935)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(8 443)	(4 987)
TOTAL ENDETTEMENT NET	7 181	10 491

La variation de la dette financière à long terme du Groupe, hors dettes de loyers, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2019		Avec impact sur la trésorerie			Sans impact sur la trésorerie		31 déc. 2020
	Augmentations	Diminutions	Évolution du périmètre	Écarts de conversion	Autres			
Dettes financières long terme - part long terme	10 286	1 606	(292)	239	(102)	(1 559)	10 179	
Dettes financières long terme - part court terme	1 751	15	(1 494)	5	(2)	1 572	1 846	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME	12 037	1 621	(1 786)	244	(104)	13	12 025	

Les principales variations avec impact sur la trésorerie sont détaillées en note 9.3.3. La principale variation sans impact de trésorerie « Autres » correspond au reclassement en part court terme des dettes à échéance dans les douze mois.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme), hors dettes de loyers, gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 12,2 milliards d'euros au 31 décembre 2020 (pour une valeur comptable

enregistrée de 11,2 milliards d'euros). La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la dernière cotation du marché. Pour les autres emprunts, la valeur de remboursement a été retenue.

9.3.2 Échéancier de la dette brute totale

L'échéancier de la dette brute totale du Groupe au 31 décembre 2020 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Émissions obligataires	EUR	1 500	4 192	4 668	10 360
	GBP		333	276	609
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR			203	203
Titrisation long terme	EUR	220	280		500
Autres passifs financiers à long terme	Toutes devises	8	58	169	235
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	118			118
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME		1 846	4 863	5 316	12 025
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	Toutes devises	501	0	0	501
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS		2 347	4 863	5 316	12 526
Dettes de loyers	Toutes devises	656	1 595	847	3 098
TOTAL DETTE BRUTE		3 003	6 458	6 163	15 624

Au 31 décembre 2020, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme, hors dettes de loyers, gérée par la Compagnie de Saint-Gobain (parts court et long terme) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	223	598	558	1 379

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

9.3.3 Emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 3 avril 2020 :

- un emprunt obligataire à taux fixe de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,75 % à échéance 3 avril 2023 ;
- un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec coupon de 2,375 %, à échéance 4 octobre 2027.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé :

- le 27 mars 2020 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 000 millions d'euros avec un coupon de 0 % arrivé à maturité ;
- le 25 juin 2020 deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, arrivés à maturité l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros.

9.3.4 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2020 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 3,18 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

9.3.6 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2020	Encours au 31 déc. 2020	Encours au 31 déc. 2019
<i>Medium Term Notes</i>	1 à 30 ans	15 000	11 149	11 129
<i>NEU CP</i>	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	815*	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	815*	0	0

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2020

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

9.3.7 Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2020, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

Une autre ligne de crédit à court terme a été mise en place pour un montant initial de 2,5 milliards d'euros le 22 mars 2020, à maturité mars 2021. Cette ligne a été annulée en totalité le 16 septembre 2020.

9.3.8 Titrisation de créances commerciales

Le Groupe dispose de deux programmes de titrisation de créances commerciales, l'un par l'intermédiaire de sa filiale française GIE Point.P Finances, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation.

Le programme français d'un montant maximal de 500 millions d'euros s'élève à 500 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 500 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 280 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain a été mis en place le 30 juillet 2020 pour un montant maximal de 400 millions de dollars. Sa valeur s'élève à 144 millions d'euros au 31 décembre 2020.

9.3.9 Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 1 million d'euros au 31 décembre 2020, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).

9.3.10 Affacturage

Le Groupe a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2020 est de 368 millions d'euros contre 471 millions d'euros au 31 décembre 2019.

9.3.11 Réforme des taux IBOR

Le Groupe a procédé à une analyse de l'impact de la réforme des changements de taux IBOR sur ses instruments financiers. L'inventaire des produits utilisés n'a pas montré d'impact significatif. Le contrat d'émission des titres participatifs 1984 a fait l'objet d'une modification ratifiée par l'Assemblée générale le 19 novembre 2020, pour remplacer le LIBOR EUR six mois par l'EURIBOR six mois dans le calcul du coupon.

9.4 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change, d'énergie, de matières premières et d'actions dans le but de couvrir les risques liés aux variations de ces sous-jacents, qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et IFRS 9, tous ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IFRS 9 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

- Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « juste valeur »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement aux instruments dérivés échangeant des taux fixes contre des taux variables (*swaps* de taux). Ceux-ci sont en effet adossés à des dettes à taux fixe qui sont exposées à un risque de juste valeur. L'application de la comptabilité de couverture de « juste valeur » permet de réévaluer à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert les dettes entrant dans les relations de couverture définies par le Groupe. Cette réévaluation de la dette couverte a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur des *swaps* de taux à celui de l'inefficacité de la couverture.

- Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « flux futurs »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement à des instruments dérivés permettant de fixer le coût des investissements futurs (financiers ou corporels) et le prix des achats futurs essentiellement de gaz et de fioul (*swaps* échangeant des prix variables contre des prix fixes) ou de devises (change à terme). Ceux-ci sont en effet adossés à des achats hautement probables. L'application de la comptabilité de couverture de « flux futurs » permet de différer dans un compte de réserves en capitaux propres l'impact en résultat de la part efficace des variations de justes valeurs de ces dérivés. Cette réserve a vocation à être reprise en résultat le jour de la réalisation et de l'enregistrement en compte de résultat de l'élément couvert. Comme indiqué ci-dessus pour la couverture de juste valeur, ce traitement comptable a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur de ces dérivés à celui de l'inefficacité de la couverture.

- Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat. Les instruments concernés sont principalement les *swaps* de change et les changes à terme.

■ Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers actifs et passifs est déterminée par référence à un cours coté sur un marché actif lorsqu'il existe ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 1 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13. À défaut, pour les instruments non cotés tels que les dérivés ou instruments financiers actifs et passifs, elle est calculée en utilisant une technique d'évaluation

reconnue telle que la juste valeur d'une transaction récente et similaire ou d'actualisation des flux futurs à partir de données de marché observables ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 2 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13.

La juste valeur des actifs et passifs financiers à court terme est assimilable à leur valeur au bilan compte tenu de l'échéance proche de ces instruments.

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

	Juste valeur		Nominal réparti par échéance					
	Dérivés Actif	Dérivés Passif	31 déc. 2020	31 déc. 2019	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	31 déc. 2020
(en millions d'euros)								
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	0	0	0	0	0	0	0	0
Couverture de flux futurs								
Change	3	(2)	1	0	367	1	0	368
Taux	0	(92)	(92)	(78)	0	95	358	453
Énergie et matières premières	0	0	0	(4)	10	1	0	11
Autres risques : actions	0	0	0	(2)	3	33	0	36
COUVERTURE DE FLUX FUTURS - TOTAL	3	(94)	(91)	(84)	380	130	358	868
Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain								
Change	96	(100)	(4)	0	5 474	1	0	5 475
Taux	0	0	0	0	0	0	0	0
Énergie et matières premières	0	0	0	0	0	0	0	0
DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS - TOTAL	96	(100)	(4)	0	5 474	1	0	5 475
TOTAL	99	(194)	(95)	(84)	5 854	131	358	6 343

9.4.1 Instruments de change

Swaps de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

9.4.2 Instruments de taux

Swaps de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

Cross Currency Swaps

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

9.4.3 Énergie et matières premières

Swaps d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

9.4.4 Autres risques

Dérivés sur actions

Les dérivés sur actions permettent de couvrir le risque de variation du cours de l'action Saint-Gobain concernant le plan de rémunération à long terme sous la forme d'attribution d'unités de performance.

9.4.5 Risque de crédit des instruments dérivés

La valorisation du risque de crédit des instruments dérivés est calculée selon la norme IFRS 13 à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan et d'un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2020, cette valorisation n'est pas significative.

9.4.6 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2020, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (*cash flow hedge reserve* consolidée) représente un solde débiteur de 54 millions d'euros composé principalement :

- montant débiteur de 28 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire en livre sterling ;
- montant débiteur de 27 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 1 million d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de change qualifiées en couverture de flux futurs.

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

9.4.7 Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

Pour les instruments dérivés qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat », la part de juste valeur rapportée au résultat représente une perte de 4 millions d'euros au 31 décembre 2020 (nulle au 31 décembre 2019).

9.4.8 Dérivés incorporés

Le Groupe Saint-Gobain analyse régulièrement ses contrats pour isoler les dispositions qui s'analysent comme des dérivés incorporés au regard des normes IFRS.

Au 31 décembre 2020, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

9.4.9 Structure de la dette du Groupe, hors dettes de loyers

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 2,0 % au 31 décembre 2020 contre 1,8 % au 31 décembre 2019.

Le taux de rendement interne moyen sur le poste le plus significatif de la dette à long terme du Groupe avant couverture (Émissions obligataires) s'élève à 2,4 % au 31 décembre 2020 contre 2,1 % au 31 décembre 2019.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2020 après gestion par des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*.

(en millions d'euros)	Dette brute, hors dettes de loyers		
	Variable	Fixe	Total
EUR	1 540	9 936	11 476
Autres devises	511	309	820
TOTAL	2 051	10 245	12 296
(en pourcentage)	17 %	83 %	100 %
Intérêts courus et autres			230
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS			12 526

9.5 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers ont été classés dans les catégories selon la norme IFRS 9 de la manière suivante :

Au 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Notes	Instruments financiers			Instruments financiers à la juste valeur			Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	
		Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2		Données de niveau 3
Créances clients et autres créances				5 768	5 768				0
Prêts, dépôts et cautions	(7)			441	441				0
Titres de participation et autres titres	(7)		70		70			70	70
Instruments dérivés actifs		96	3		99		99		99
Disponibilités et équivalents de trésorerie		6 884		1 559	8 443	6 884			6 884
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		6 980	73	7 768	14 821	6 884	99	70	7 053
Dettes fournisseurs et autres dettes				(9 723)	(9 723)				0
Dettes financières long terme et court terme				(12 418)	(12 418)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 098)	(3 098)				0
Instruments dérivés passifs		(100)	(94)		(194)		(194)		(194)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		(100)	(94)	(25 239)	(25 433)	0	(194)	0	(194)
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS - NET		6 880	(21)	(17 471)	(10 612)	6 884	(95)	70	6 859

Au 31 décembre 2019

	Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur				
	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2	Données de niveau 3	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
<i>(en millions d'euros)</i>									
Créances clients et autres créances				6 419	6 419				0
Prêts, dépôts et cautions	(7)			565	565				0
Titres de participation et autres titres	(7)		2 658		2 658	2 554		104	2 658
Instruments dérivés actifs		5	2		7		7		7
Disponibilités et équivalents de trésorerie		2 935		2 052	4 987	2 935			2 935
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		2 940	2 660	9 036	14 636	5 489	7	104	5 600
Dettes fournisseurs et autres dettes				(9 995)	(9 995)				0
Dettes financières long terme et court terme				(12 183)	(12 183)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 217)	(3 217)				0
Instruments dérivés passifs		(5)	(86)		(91)		(91)		(91)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		(5)	(86)	(25 395)	(25 486)	0	(91)	0	(91)
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS - NET		2 935	2 574	(16 359)	(10 850)	5 489	(84)	104	5 509

La norme IFRS 13 hiérarchise des données utilisables pour la détermination de la juste valeur :

- données de niveau 1 : elles proviennent de cours cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- données de niveau 2 : il s'agit de données, autres que celles de niveau 1, observables, directement ou indirectement ;
- données de niveau 3 : toutes les autres données, par hypothèses non observables.

NOTE 10 Capitaux propres et résultat par action

10.1 Capitaux propres

10.1.1 Capitaux propres

Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 532 683 713 actions au nominal de 4 euros (544 683 451 actions au 31 décembre 2019).

10.1.2 Primes et réserve légale

Les primes liées au capital de la société mère Compagnie de Saint-Gobain, qui représentent la partie des apports purs et simples non comprise dans le capital social, ainsi que la réserve légale qui correspond à une fraction cumulée du bénéfice net annuel de la société mère, figurent dans le poste « primes et réserve légale ».

10.1.3 Réserves et résultat consolidé

Les réserves et résultat consolidé correspondent à la part revenant au Groupe dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, nets des distributions.

10.1.4 Actions propres

Les actions propres sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats nets de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

10.1.5 Nombre d'actions

	Nombre d'actions	
	Composant le capital	En circulation
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018	546 585 004	543 879 267
Plan d'Épargne Groupe	5 999 997	5 999 997
Options de souscription d'actions	310 204	310 204
Actions rachetées		(9 777 969)
Actions revendues		1 676 229
Actions annulées	(8 211 754)	
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019	544 683 451	542 087 728
Plan d'Épargne Groupe	6 099 996	6 099 996
Options de souscription d'actions	266	266
Actions rachetées		(20 733 422)
Actions revendues		2 578 937
Actions annulées	(18 100 000)	
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2020	532 683 713	530 033 505

10.1.6 Dividendes

L'Assemblée générale, réunie le 4 juin 2020, a approuvé le non-versement de dividende pour 2020.

Les achats à terme d'actions propres sont traités de la même manière : dès lors que l'achat à terme porte sur un nombre fixe d'actions à un cours figé, ce montant est enregistré dans les autres passifs en contrepartie d'une diminution des capitaux propres, dans le poste « réserves et résultat consolidé ».

Les titres Saint-Gobain détenus ou contrôlés par la Compagnie de Saint-Gobain et Saint-Gobain Corporation sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat.

Le contrat de liquidité signé avec EXANE BNP PARIBAS le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007, est renouvelable depuis par tacite reconduction.

Le nombre d'actions propres s'élève à 2 650 208 et à 2 595 723 respectivement aux 31 décembre 2020 et 2019. En 2020, le Groupe a acquis 20 733 422 actions (9 777 969 actions en 2019) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2020 s'est élevé à 2 578 937 contre 1 676 229 en 2019. Enfin, 18 100 000 actions ont été annulées en 2020 et 8 211 754 actions en 2019.

Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par le *trustee* Wachovia Bank, National Association. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

10.2 Résultat par action

10.2.1 Le résultat de base par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat de base par action se détaille comme suit :

	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	456	1 406
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	536 452 195	542 079 771
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DE BASE PAR ACTION (en euros)	0,85	2,59

10.2.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action est calculé sur la base du résultat net ajusté en prenant en compte, dans le nombre moyen d'actions en circulation, la conversion de l'ensemble des instruments dilutifs existants (plan d'options sur actions et actions de performance).

Le calcul du résultat dilué par action se détaille comme suit :

	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	456	1 406
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	539 325 415	545 159 839
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DILUE PAR ACTION (en euros)	0,85	2,58

Le nombre moyen pondéré et dilué de titres est calculé à partir du nombre moyen pondéré de titres en circulation en tenant compte de tous les effets de la conversion des instruments dilutifs existants, c'est-à-dire des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions (2 386 titres au 31 décembre 2020) et des plans d'attribution d'actions de performance (2 870 834 titres au 31 décembre 2020).

NOTE 11 Impôts

11.1 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
IMPÔTS COURANTS	(519)	(601)
France	(67)	(83)
Étranger	(452)	(518)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	(7)	(30)
France	(72)	(32)
Étranger	65	2
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(526)	(631)

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition de 32,02 % en 2020 et de 34,43 % en 2019 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Résultat net de l'ensemble consolidé	489	1 454
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	15	24
Impôts sur les résultats	(526)	(631)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	1 000	2 061
Taux d'imposition de la France	32,02 %	34,43 %
Impôt théorique au taux français	(320)	(709)
Incidence du différentiel de taux à l'étranger	73	219
Dépréciations d'actif et plus ou moins-values sur cession d'actif	(129)	(117)
Non-reconnaissance d'impôts différés actifs et provisions sur impôts différés actifs	(75)	(30)
Report variable	(27)	24
Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	(16)	(16)
Coûts relatifs aux dividendes	(54)	(2)
Autres impôts et variations de provisions	22	0
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(526)	(631)

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger par rapport au taux en France s'explique par la contribution des pays à taux d'impôt plus faibles. Les principaux pays contributeurs sont les États-Unis, l'Inde, la Norvège, la République Tchèque, le Royaume-Uni, la Chine, la Suède et la Suisse.

11.2 Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs sont calculés selon l'approche bilancielle à partir des différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs figurant au bilan. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Aucun passif d'impôts différés n'est constaté sur les réserves distribuables lorsqu'il est prévu que ces réserves restent détenues de manière permanente par les filiales.

Pour les participations dans les filiales, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres et leur valeur fiscale, lorsqu'il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges ou en profits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés en capitaux propres. Lors d'un changement de taux d'impôt, l'impôt qui en résulte est comptabilisé en résultat, sauf dans la mesure où il se rapporte à des éléments comptabilisés à l'origine en capitaux propres.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impôts différés actifs/(passifs) nets
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER 2019	411
(Charges)/produits d'impôts différés	(30)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	27
Report variable relatif aux écarts actuariels	5
Écarts de conversion et retraitements hyperinflation	(15)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(1)
Évolution du périmètre et autres variations	(12)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	385
(Charges)/produits d'impôts différés	(7)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	4
Report variable relatif aux écarts actuariels	16
Écarts de conversion et retraitements hyperinflation	(1)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(3)
Évolution du périmètre et autres variations	(89)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	305

Les évolutions de périmètre concernent essentiellement l'entrée de Continental Building Products.

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Retraites	465	474
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle	(432)	(411)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(644)	(689)
Déficits reportables	440	546
Autres	476	465
IMPÔTS DIFFÉRÉS - NET	305	385
Dont :		
Impôts différés actifs	665	833
Impôts différés passifs	(360)	(448)

Les impôts différés sont compensés par entité fiscale, c'est-à-dire par groupes d'intégration fiscale quand ils existent (principalement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, aux États-Unis et aux Pays-Bas).

À l'actif, le Groupe constate 665 millions d'euros au 31 décembre 2020 (833 millions d'euros au 31 décembre 2019) principalement en France (157 millions d'euros), aux États-Unis (64 millions d'euros), en Allemagne (188 millions d'euros) et en Italie (59 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 360 millions d'euros au 31 décembre 2020 (448 millions d'euros au 31 décembre 2019) répartis sur différents pays dont le Royaume-Uni (136 millions d'euros), la Suisse (49 millions d'euros), l'Inde (38 millions d'euros), le Danemark (38 millions d'euros) et les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

11.3 Déficits fiscaux reportables

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant net de 440 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 546 millions au 31 décembre 2019. Il s'agit principalement des États-Unis pour lesquels l'horizon de récupération est inférieur au délai maximal

d'utilisation de 20 ans et en France, en Allemagne et en Espagne pour lesquels le système d'intégration fiscale permet en général d'assurer une récupération des actifs d'impôts différés. Dans ces pays, les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2020, les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable s'élèvent à 374 millions d'euros (412 millions d'euros au 31 décembre 2019) et sont intégralement provisionnés. Les actifs d'impôts différés non reconnus concernent principalement les pays suivants : la France, la Chine, l'Allemagne, l'Espagne et les États-Unis.

La réduction complémentaire des impôts différés actifs sur pertes reportables s'élève à 60 millions d'euros à fin décembre 2020, essentiellement sur la France.

NOTE 12 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

NOTE 13 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice 2020 et 2019 est détaillé dans le chapitre « Informations complémentaires et tables de concordance » du Document d'enregistrement universel.

NOTE 14 Principales sociétés consolidées

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

Solutions Haute Performance	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH, Wesseling*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Supercut Europe GmbH, Baesweiler*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Ernst Winter & Sohn Norderstedt GmbH & Co. KG, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH, Neuss*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics MG Silikon GmbH, Lindau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH, Willich*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics L+S GmbH, Wertheim*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Biolink GmbH, Waakirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Adfors Deutschland GmbH, Neustadt an der Donau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
H.K.O. Isolier- und Textiltechnik GmbH, Oberhausen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
BEUHKO Fasertechnik GmbH, Leinefelde-Worbis*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
SEPR Keramik GmbH & Co. KG, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Freudenberger Autoglas GmbH, München*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freeglass GmbH & Co. KG, Schwaikheim*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autoglas GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH & CO Kg, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
FABA Autoglas Technik GmbH & Co. Betriebs-KG, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH, Kerpen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgium	Belgique	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canada Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,99 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,62 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	Intégration globale	99,24 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasifs	France	Intégration globale	99,98 %
Société Européenne des Produits Réfractaires - SEPR	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	Intégration globale	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	Intégration globale	51,59 %
Saint-Gobain K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain America SA De C.V	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain HPM Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,94 %
Saint-Gobain Adfors CZ, S.R.O.	République Tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit CZ, Spol S.R.O	République Tchèque	Intégration globale	99,99 %

Europe du Nord	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Flachglas Torgau GmbH, Torgau*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Weisswasser GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Glasverarbeitungs-Gesellschaft Deggendorf mbH, Deggendorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Vetrotech Saint-Gobain Kinon GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center GmbH, Radeburg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Kaimann GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H Aktiengesellschaft	Allemagne	Intégration globale	99,91 %
Saint-Gobain Rigips GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Denmark A/S	Danemark	Intégration globale	99,97 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Dahl Suomi OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products (Ireland) Limited	Irlande	Intégration globale	100,00 %
Glava As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Byggevarer AS	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Brødrene Dahl As (Norway)	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Optimera As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,96 %
Saint-Gobain Construction Products Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products CZ AS	République Tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass (United Kingdom) Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Russie ooo	Russie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Dahl Sverige AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	Intégration globale	100,00 %

Europe du Sud – MO & Afrique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Construction Products South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Idaplac, S.L.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Distribucion Construcccion, S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Glass Solutions Menuisiers Industriels	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass France	France	Intégration globale	100,00 %
Eurofloat	France	Intégration globale	100,00 %
Placoplatre SA	France	Intégration globale	99,80 %
Saint-Gobain Isover	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM	France	Intégration globale	100,00 %
Distribution Sanitaire Chauffage	France	Intégration globale	100,00 %
Lapeyre	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Nederland BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution The Netherlands B.V	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	Intégration globale	50,00 %

Asie-Pacifique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Pipelines Co., Ltd	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Mag-Isover K.K.	Japon	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Vietnam Ltd	Vietnam	Intégration globale	100,00 %

Amériques	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Argentina SA	Argentine	Intégration globale	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	Intégration globale	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construção Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canalização Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
CertainTeed Canada, Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Certain Teed LLC	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Gypsum & Ceillings USA, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Ceilings Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Continental Building Products Operating Company, LLC	États-Unis	Intégration globale	100,00 %

* Filiale ou sous-groupe consolidé allemand sous le statut de société ou d'association à responsabilité limitée remplissant les critères d'exemption des articles 264 alinéa 3, 264b et 291 du Code de commerce allemand (HGB) qui permettent aux entités et aux sous-groupes concernés d'être exonérés des obligations légales relatives à la publication des comptes sociaux et consolidés, ainsi que de celles liées à l'établissement des notes annexes et du rapport de gestion (entité ou sous-groupe dépassant ou non le seuil de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires).

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

12, place de l'Iris

92400 Courbevoie cedex

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

2. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de la Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Description du risque

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2020 de respectivement 10 028 m€, 2 505 m€ et 11 072 m€. Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple les décisions d'évolution de la stratégie du Groupe sur certains marchés, la détérioration de la performance du Groupe, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19 et des changements de législations ou de réglementations. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et, par conséquent, sur la détermination des valeurs recouvrables des actifs.

Les tests de valeur réalisés par la Direction selon les modalités décrites dans la note 6.5 de l'annexe aux états financiers consolidés ont conduit à comptabiliser des dépréciations à hauteur de 958 m€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (incluant également les dépréciations portant sur les actifs destinés à être cédés), tel qu'indiqué dans la note 4 de l'annexe aux états financiers consolidés.

La détermination de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs approprié.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre au sein du Groupe pour procéder aux tests de valeur, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les paramètres d'activité et de rentabilité, et nous avons exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier la position retenue par la Direction. Nous avons apprécié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles, mis en œuvre par le Groupe pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus et de sa cohérence avec les données du budget et des projections financières à moyen terme établis par la Direction.

Nous avons également apprécié la cohérence et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables de Segments et Activités concernés et de paramètres qualitatifs et quantitatifs relatifs à la profondeur et la durée potentielle de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19. Nous avons porté une attention particulière quant à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs les plus risqués.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés sur la valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité sont appropriées et notamment que, compte-tenu du contexte récent lié à la Covid-19, les fourchettes de sensibilité communiquées ont été élargies.

Evaluation des litiges et provisions liés à l'amiante

Description du risque

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques, notamment relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil.

Comme indiqué en note 8 de l'annexe aux états financiers consolidés, les risques et litiges font l'objet, le cas échéant, de provisions qui s'élèvent à 1 187 m€ au 31 décembre 2020. Les passifs éventuels significatifs, dont le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations dans l'annexe aux états financiers consolidés.

Concernant les risques liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil, la détermination et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées et l'adéquation des informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour la détermination de ces provisions. Les éléments de jugement incluent notamment l'évaluation des modalités de déroulé et de résolution des procédures juridiques en cours (notamment requête volontaire au titre du Chapitre 11 aux États-Unis et actions collectives au Brésil) : durée, coût, estimation du nombre de cas actuels et futurs couverts, définition des torts par l'autorité judiciaire, etc.

Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants relatifs à l'amiante aux États-Unis et au Brésil et des éléments de jugement y afférents, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, des pays et des principales filiales concernés ainsi qu'avec certains cabinets d'avocats choisis par la Direction pour les assister dans le suivi de ces risques.

Nous avons :

- examiné les procès-verbaux des Conseils d'administration ainsi que la cartographie des risques du Groupe établie par la Direction et présentée au Comité d'audit et des risques ;
- pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour procéder à l'évaluation des provisions relatives aux risques liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil et déterminer les informations communiquées dans l'annexe aux états financiers consolidés ;
- apprécié la permanence des méthodes utilisées et fait une revue critique des notes d'analyse internes relatives à l'évolution de la probabilité et de l'incidence possible de ces risques, en examinant les nouveaux éléments de procédure (courriers, jugements, notifications, etc.) disponibles ainsi que les réponses aux courriers de circularisation, rendus par les cabinets d'avocats choisis par la Direction, notamment au regard de leur expérience de résolution de situations comparables passées. Nous avons également exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et la cohérence de l'évolution dans le temps de ces positions ;

- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs de variation des provisions et la concordance des principaux éléments de variation par rapport aux données les sous-tendant, notamment les paiements réalisés au cours de l'exercice au titre de ces risques.

Nous avons apprécié si les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés concernant ces litiges et passifs éventuels identifiés sont appropriées.

Évaluation des rabais commerciaux fournisseurs dans la Distribution

Description du risque

Les entités de Distribution en Europe représentent 43 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice 2020. La rentabilité de ces entités de négoce est sensible à l'obtention de rabais commerciaux auprès des fournisseurs qui viennent réduire le prix de revient des marchandises négociées. Comme indiqué dans les notes 4.1.2, 4.4.1 et 4.4.2 de l'annexe aux états financiers consolidés, la comptabilisation des rabais commerciaux fournisseurs affecte spécifiquement le poste Coût des produits vendus du compte de résultat consolidé ainsi que les postes Stocks et Autres créances de l'actif du bilan consolidé.

En raison de la grande diversité des produits et fournisseurs au sein de l'activité Distribution, il existe un très grand nombre de contrats d'achats fournisseurs, complexes et variés, intégrant divers rabais commerciaux, dépendants ou non de conditions de volumes ou de seuils et conclus à différents niveaux (local, régional, national, international). L'évaluation des rabais commerciaux à recevoir, dont le suivi est complexe et requiert une part d'estimation de la part de la Direction, constitue un point clé de l'audit. La détermination des montants de ces rabais commerciaux à prendre en compte dans la valorisation des stocks détenus par les entités de Distribution constitue également un point d'attention particulier.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus d'estimation des rabais fournisseurs à recevoir à la date de clôture mis en œuvre par la Direction et réalisé des tests sur le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction.

Nous avons par ailleurs évalué, sur une base pluriannuelle, la cohérence des taux de rabais commerciaux obtenus par entité et par pays, corroborée notamment par des entretiens auprès de la Direction. Nous avons apprécié la manière dont les conséquences de la crise sanitaire de Covid-19 ont été prises en compte dans la détermination de ces rabais fournisseurs. Nous avons recalculé, sur la base d'un échantillon, les rabais fournisseurs obtenus en reprenant les termes des contrats d'achats et les volumes achetés. Nous avons également comparé de manière rétrospective les encaissements et avoirs reçus après la clôture comptable avec les créances commerciales comptabilisées et demandé à un échantillon de fournisseurs de nous confirmer directement le montant des rabais commerciaux dus au titre de l'exercice.

Concernant l'exactitude de l'intégration des rabais commerciaux obtenus dans la valorisation des stocks détenus par les entités de Distribution, nous avons vérifié l'homogénéité et la permanence des méthodes retenues au sein des entités. Nous avons réalisé par sondage des tests de comparaison entre la valorisation de certaines références produits dans les stocks avec les factures fournisseurs reçues, en y intégrant une estimation des différents rabais commerciaux ultérieurement obtenus.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés concernant les rabais commerciaux fournisseurs sont appropriées.

4. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

5. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., a été nommé Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la dix-septième année.

6. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit

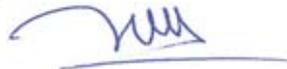
Département de KPMG SA



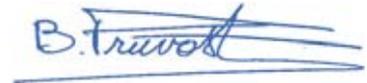
Edouard Sattler



Cécile Saint-Martin



Pierre-Antoine Duffaud



Bertrand Pruvost

3. Comptes annuels 2020 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Produits d'exploitation		
Assistance générale	199 557	221 526
Autres services	81 562	75 371
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	281 120	296 897
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	428	26 790
Transferts de charges	10 438	27 274
Autres produits	1 188	1 486
TOTAL I	293 174	352 447
Charges d'exploitation		
Autres achats, charges et services externes	(237 429)	(266 040)
Impôts, taxes et versements assimilés	(8 717)	(6 607)
Rémunération du personnel	(52 297)	(56 656)
Charges sociales	(20 415)	(19 734)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(21 443)	(60 431)
Autres charges	(1 560)	(2 213)
TOTAL II	(341 860)	(411 681)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)	(48 686)	(59 234)
Quote-part résultat sur opérations en commun		
PROFITS	TOTAL III	
PERTES	TOTAL IV	
Produits financiers		
De participations	689 530	813 814
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	293 120	319 321
Revenus d'autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé		12
Autres intérêts et produits assimilés	25 944	20 785
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	889	1 062
Différences positives de change	6 727	4 647
Produits nets s/cessions de valeurs mobilières de placement	1 966	870
TOTAL V	1 018 176	1 160 511
Charges financières		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(15 465)	(4 721)
Intérêts et charges assimilées	(264 241)	(279 028)
Différences négatives de change	(83)	(33)
Charges nettes s/cessions de valeurs mobilières de placement	(10 847)	(3 297)
TOTAL VI	(290 636)	(287 079)
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)	727 540	873 432
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	678 854	814 199
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	18 727	32 211
Sur opérations en capital	14 171	30 961
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	37 704	25 315
TOTAL VII	70 603	88 487
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	(42 202)	(31 221)
Sur opérations en capital	(10 028)	(206 327)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(19 958)	(42 573)
TOTAL VIII	(72 187)	(280 121)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)	(1 584)	(191 634)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	TOTAL IX	
TOTAL DES PRODUITS	1 381 953	1 601 445
TOTAL DES CHARGES	(519 744)	(752 479)
RÉSULTAT NET	862 209	848 966

Bilan

Actif

	31 déc. 2020			31 déc. 2019	
	BRUT	Amort. et dépréciations	NET		
<i>(en milliers d'euros)</i>					
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles (note 6)					
Fonds commercial ⁽¹⁾	567	(567)	0	0	
Autres immobilisations incorporelles	55 576	(47 180)	8 396	4 733	
Immobilisations incorporelles en cours	330		330	5 083	
Immobilisations corporelles (note 7)					
Terrains	51	0	51	51	
Constructions	1 400	(870)	530	595	
Autres	88 472	(10 751)	77 721	4 857	
Immobilisations corporelles en cours	33	0	33	73 813	
Immobilisations financières ⁽²⁾ (note 8)					
Titres de participation	13 002 487	(400 420)	12 602 068	12 602 069	
Créances rattachées à des participations	13 685 680	0	13 685 680	14 958 665	
Autres titres immobilisés	11 614	(1 214)	10 400	6 811	
Prêts	457 395	0	457 395	1 471 401	
Autres immobilisations financières	991	0	991	1 382	
TOTAL I	27 304 595	(461 002)	26 843 594	29 129 460	
ACTIF CIRCULANT (note 9)					
Créances autres ⁽³⁾	704 690	0	704 690	1 158 007	
Valeurs mobilières de placement	6 537 783	0	6 537 783	2 617 088	
Disponibilités	993 026	0	993 026	1 153 027	
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	36 671	0	36 671	19 376	
TOTAL II	8 272 170	0	8 272 170	4 947 498	
Charges à répartir sur plusieurs exercices	TOTAL III	44 746	0	44 746	44 816
Écarts de conversion actif	TOTAL IV	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	35 621 511	(461 002)	35 160 509	34 121 774	
(1) dont droit au bail			-	-	
(2) dont à moins d'un an			3 058 001	3 968 696	
(3) dont à plus d'un an			32 834	16 172	

Passif

(en milliers d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)		
Capital social	2 130 735	2 178 734
Primes d'émission, de fusion, d'apport	4 891 069	5 333 634
Écart de réévaluation	45 023	45 023
Réserves :		
Réserve légale*	213 073	217 873
Réserves réglementées	2 617 758	2 617 758
Autres réserves	301 428	301 428
Report à nouveau	6 382 151	5 533 185
Résultat de l'exercice	862 209	848 966
Provisions réglementées (note 12)	3 247	3 247
TOTAL I	17 446 694	17 079 848
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)		
Produits des émissions de titres participatifs	TOTAL I bis 170 035	170 035
PROVISIONS (note 12)		
Provisions pour risques	25 678	25 004
Provisions pour charges	294 914	301 404
TOTAL II	320 592	326 408
DETTES (1) (note 13)		
Autres emprunts obligataires	11 157 739	11 159 296
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	7 230	9 198
Emprunts et dettes financières divers	5 754 979	5 136 134
Dettes fiscales et sociales	54 086	28 399
Autres dettes	237 470	200 559
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	11 684	11 897
TOTAL III	17 223 188	16 545 483
Écarts de conversion passif	TOTAL IV 0	0
TOTAL GÉNÉRAL	35 160 509	34 121 774
* dont réserve de plus-values long terme affectée	14 225	14 225
(1) dont à plus d'un an	9 552 179	9 587 876
dont à moins d'un an	7 671 010	6 957 606
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	7 230	9 198

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2020	2019
RÉSULTAT NET	862 209	864 887
Dotation aux amortissements	24 550	10 060
Dotation/Reprise de provisions	(8 965)	32 162
Résultat des réalisations d'actifs	26 385	174 743
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	904 179	1 081 852
(Augmentation) diminution des créances autres	453 317	559 850
(Augmentation) diminution des charges à répartir et des charges ou produits constatés d'avance	(68 166)	(1 992)
Augmentation (diminution) des dettes fiscales et sociales	25 687	(32 532)
Augmentation (diminution) des autres dettes	36 911	111 729
VARIATION DES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DE L'EXERCICE	447 749	637 055
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	1 351 928	1 718 907
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(1 339)	(2 651)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(7 893)	(39 462)
Acquisition de titres de participation et autres titres immobilisés	(33)	(92 653)
Acquisition d'actions propres	(650 992)	(277 413)
Actifs immobilisés cédés	14 171	30 961
(Augmentation) diminution des créances rattachées à des participations	1 272 985	(599 348)
(Augmentation) diminution des prêts	1 014 007	(142 494)
(Augmentation) diminution des autres immobilisations financières	391	205
TRÉSORERIE NETTE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/DE DÉINVESTISSEMENT	1 653 839	(1 122 855)
Augmentation (réduction) de capital	139 607	164 562
Affectation du dividende	0	(716 380)
Augmentation (diminution) des provisions pour risques et charges	0	(903)
Augmentation (diminution) des dettes financières	(3 525)	1 735 989
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme	618 845	166 117
Diminution (augmentation) des valeurs mobilières de placement	(3 908 153)	(1 634 146)
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3 165 767)	(284 761)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	(160 001)	311 291
Disponibilités au 1 ^{er} janvier :	1 153 027	857 657
Disponibilités au 31 décembre :	993 026	1 153 027
Analyse des disponibilités au 31 décembre		
Banques	993 026	1 153 027
Caisses	0	0
Total	993 026	1 153 027

Annexe aux comptes annuels 2020

Note 1	Règles et méthodes comptables	338	Note 13	Dettes	349
Note 2	Résultat d'exploitation	339	Note 14	Transactions avec les entreprises et parties liées	351
Note 3	Résultat financier	339	Note 15	Inventaire du portefeuille	352
Note 4	Résultat exceptionnel	340	Note 16	Renseignements concernant les filiales et participations	353
Note 5	Impôts sur les bénéfices	340	Note 17	Engagements hors bilan	354
Note 6	Immobilisations incorporelles	340	Note 18	Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes	355
Note 7	Immobilisations corporelles	340	Note 19	Informations sur le personnel	356
Note 8	Immobilisations financières	341	Note 20	Litiges	356
Note 9	Actif circulant	343	Note 21	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	360
Note 10	Capitaux propres	344			
Note 11	Autres fonds propres	347			
Note 12	État des provisions	348			

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 25 février 2021 par le Conseil d'administration.

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en vigueur, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial reçu en apport, ne bénéficiant pas de protection juridique, a été amorti en 25 ans. Les autres immobilisations incorporelles, constituées de logiciels, sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont amorties sur une durée de trois, cinq ou dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à l'exception des immobilisations acquises avant le 31 décembre 1976 qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

■ Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
■ Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
■ Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
■ Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
■ Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
■ Matériel de transport	4 ans	Linéaire
■ Matériel informatique	3 ans	Linéaire ou Dégressif

Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, la valeur nette comptable des titres est comparée à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt, ou valeur actuelle basée sur un multiple d'une base normative de performance.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée.

Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achats sont classés au bilan dans la rubrique « Autres titres immobilisés ». Ces actions font l'objet d'une évaluation au plus bas du prix d'achat, du prix de marché ou du prix de levée des options accordées aux salariés lorsque la levée de celles-ci est probable.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain en vue de leur annulation sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition et ne sont ni réévaluées ni provisionnées.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché à la date de clôture si celle-ci est inférieure à ce coût.

Sont également classés en valeurs mobilières de placement, les titres autodétenus par la société autres que ceux classés en immobilisations financières.

La valeur de ces titres de placement est déterminée en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti).

Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contrevaletur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change, des risques de taux d'intérêt, et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe. Elle gère également pour elle-même et pour le compte de ses filiales la couverture du risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance.

Les instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir les risques de change sont principalement des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change. Les créances et les dettes en devises qui sont couvertes par des contrats d'achat ou de vente à terme sont valorisées au bilan à leur taux de couverture.

Les gains et les pertes latents sur les options de change qualifiées comptablement de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de change non qualifiées comptablement de couverture, seules les pertes latentes sont enregistrées en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de taux, la Compagnie de Saint-Gobain utilise principalement des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*. Les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux et aux *Cross Currency Swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les gains et les pertes latents sur les options de taux qualifiées de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de taux non qualifiées

comptablement de couverture, leur valeur de marché est enregistrée en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de ses filiales sur l'énergie et les matières premières, la Compagnie de Saint-Gobain utilise, principalement, des *swaps* d'énergie et de matières premières. Les charges et les produits financiers relatifs à ces *swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Pour couvrir le risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance, la Compagnie de Saint-Gobain utilise des contrats d'*equity swaps*, réglés en espèce, qualifiés comptablement de couverture.

La Compagnie de Saint-Gobain applique le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (« ANC 2015-05 »).

Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain est la société mère d'un Groupe fiscalement intégré au sens des dispositions des articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit, en principe, à aucune indemnisation au titre des déficits transmis à la société mère intégrante pendant la période d'intégration.

NOTE 2 Résultat d'exploitation

Impacts liés à la pandémie de Covid-19

L'activité de la Société a été impactée par la pandémie de Covid-19 au cours du premier semestre 2020, alors que le second semestre aura vu un quasi-retour à la normale.

Dans ce contexte, les mesures prises par la Société pour faire face à la crise engendrée par la pandémie se sont manifestées par des décisions rapides prises dans le respect des priorités principales du Groupe Saint-Gobain dont le suivi du niveau de trésorerie de la Société, avec des mesures strictes de réduction des coûts et des investissements et de contrôle du besoin en fonds de roulement, accompagnant les actions spécifiques de renforcement de la trésorerie du Groupe Saint-Gobain. Les dispositifs de report d'échéances fiscales et sociales n'ont pas été utilisés par la Société.

Les effets de la pandémie, bien qu'en très forte atténuation au cours du second semestre, ont néanmoins été considérés dans la valorisation des actifs à la date de clôture.

Évolution des résultats

Le résultat d'exploitation est en amélioration de 10,5 millions d'euros par rapport à 2019 en raison principalement d'une diminution des charges de retraites. Sur l'exercice 2019, la forte baisse du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements de retraite avait généré une charge comptable significative. Il ressort en perte de 48,7 millions d'euros contre une perte de 59,2 millions d'euros en 2019.

NOTE 3 Résultat financier

Le résultat financier est en diminution de 145,9 millions d'euros (produit net de 727,5 millions d'euros contre 873,4 millions d'euros en 2019).

Cette variation s'explique principalement par la diminution de 124,3 millions d'euros des produits des participations. En effet, si les dividendes reçus des filiales restent

globalement stables à 718,2 millions d'euros, les remontées du résultat de l'exercice 2020 des filiales de la succursale allemande sont en recul de 125,6 millions d'euros en raison de la conjoncture engendrée par la pandémie de Covid-19 au cours du premier semestre 2020.

NOTE 4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est une perte de 1,6 million d'euros en 2020 contre une perte de 191,6 millions d'euros en 2019. En 2019, la perte s'expliquait principalement par le résultat de la cession, le 30 septembre 2019, des titres de

participation de la filiale Saint-Gobain Building Distribution Deutschland au groupe Stark et par la charge relative aux plans Groupe de rémunération à long terme.

NOTE 5 Impôts sur les bénéfices

Le produit net d'impôt ressort à 184,9 millions d'euros, et se décompose comme suit :

- un produit net d'impôt évalué à 167,1 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale (France) ;
- un produit net d'impôt de 18,0 millions d'euros de l'établissement allemand.

En France, après plusieurs années de résultats fiscaux déficitaires, le résultat d'intégration fiscale 2020 est bénéficiaire. Le produit 2020 vient donc s'imputer pour moitié sur les pertes antérieures reportables. Le total des

déficits cumulés (y compris déficits nés des règles fiscales relatives à la déductibilité des charges financières) est estimé au 31 décembre 2020 à 1 068 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale (Organschaft). Cet établissement a dégagé un résultat d'intégration fiscale positif en 2020. Au 31 décembre 2020, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 31,4 millions d'euros.

NOTE 6 Immobilisations incorporelles

	Immobilisations				Amortissements				Valeur nette	
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
(en milliers d'euros)										
Fonds commercial	567				567	567			567	0
Autres immobilisations incorporelles	52 451	45	(3 223)	6 303	55 576	47 718	2 580	(3 118)	47 180	8 396
Immobilisations incorporelles en cours	5 083	1 294	0	(6 047)	330	0			0	330
TOTAL	58 101	1 339	(3 223)	256	56 473	48 285	2 580	(3 118)	47 747	8 726

NOTE 7 Immobilisations corporelles

	Immobilisations				Amortissements				Valeur nette	
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
(en milliers d'euros)										
Terrains	51				51	0			0	51
Constructions	1 400				1 400	805	65		870	530
Autres immob. corporelles	14 914	7 861	(7 660)	73 357	88 472	10 057	6 439	(5 746)	10 750	77 721
Immob. corporelles en cours	73 813	33		(73 813)	33	0			0	33
Avances et acomptes	0				0	0			0	0
TOTAL	90 178	7 893	(7 660)	(456)	89 955	10 862	6 504	(5 746)	11 620	78 335

L'évolution des immobilisations corporelles en cours s'explique par le classement dans le poste d'actif définitif des installations correspondant aux dépenses immobilisables à la charge du preneur dans le cadre de la construction de la nouvelle tour Saint-Gobain. Ces dépenses ont été reclassées en Autres immobilisations corporelles lors de la mise en service effective de la tour à l'issue du premier confinement et ont commencé à être amorties à partir du 1^{er} juin 2020.

NOTE 8 Immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Immobilisations			Valeur brute à la fin de l'exercice
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	
Titres de participation	13 003 137	33	(658)	13 002 512
Créances rattachées à des participations	14 958 665	2 297 841	(3 570 826)	13 685 680
Autres titres immobilisés	8 265	638 450	(635 101)	11 614
Prêts	1 471 401	108 517	(1 122 523)	457 395
Autres immobilisations financières	1 382	513	(904)	991
TOTAL	29 442 850	3 045 354	(5 330 012)	27 158 192

Mouvements sur les titres de participation

<i>(en milliers d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
Saint-Gobain Expertises Services		(10)
Sekurit Colombie		(648)
Saint-Gobain Immobilien GmbH	28	
Saint-Gobain Isover G+H AG	5	
TOTAL	33	(658)

Aucune dépréciation de titres de participation n'a été constatée en 2020.

Ventilation à plus ou moins d'un an des créances, prêts et autres immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Échéance		
	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	13 685 680	2 913 342	10 772 338
Prêts	457 395	144 660	312 735
Autres	991	0	991
TOTAL	14 144 065	3 058 001	11 086 064

Mouvements sur les autres titres immobilisés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
Achat d'actions propres pour annulation	601 294	
Transferts d'actions propres du poste VMP pour annulation	34 659	
Annulation d'actions propres		(634 971)
Affectation d'actions propres en couverture de plans d'options d'achat	2 497	
Cession Titres VIGEO		(130)
TOTAL	638 450	(635 101)

Mouvements sur actions propres classées en immobilisations financières

	Nb d'actions détenues	Valeur brute (en milliers d'euros)	Valeur nette (en milliers d'euros)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	120 347	5 849	3 584
Acquisition en 2019	8 211 754	266 628	266 628
Annulation en 2019	(8 211 754)	(266 628)	(266 628)
Transfert de VMP en 2019	62 542	2 285	2 285
Ajustement provision dépréciation			930
AU 31 DÉCEMBRE 2019	182 889	8 134	6 799
Acquisition en 2020	17 486 197	603 791	603 791
Annulation en 2020	(18 100 000)	(634 971)	(634 971)
Transfert de VMP en 2020	709 434	34 659	34 659
Ajustement provision dépréciation			122
AU 31 DÉCEMBRE 2020	278 520	11 613	10 400

Au cours de l'exercice 2020, la Compagnie a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 18 878 142 actions d'une valeur nominale de 4 euros, pour un montant de 651 millions d'euros (75,5 millions d'euros en nominal).

Sur ces 18 878 142 actions :

- 17 417 470 actions rachetées en vue de leur annulation ont été classées en immobilisations financières pour un montant de 601,3 millions d'euros (69,7 millions d'euros de valeur nominale) ;
- 68 727 actions, rachetées en couverture du plan d'option d'achat 2016, ont été classées en immobilisations financières pour un montant de 2,5 millions d'euros (0,3 million d'euros de valeur nominale).

Soit un total de 17 486 197 actions pour un montant de 603,8 millions d'euros (69,9 millions d'euros de valeur nominale).

Le solde représente 1 391 945 actions :

- 541 945 actions, rachetées en couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés, ont été initialement classées en valeurs mobilières de placement pour un montant de 14,1 millions d'euros (2,2 millions d'euros de valeur nominale) et ont été reclassées en immobilisations financières au mois de juillet en vue de leur annulation au mois d'août ;
- et enfin, 850 000 actions, rachetées en couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés, ont été classées en valeurs mobilières de placement pour un montant de 33,1 millions d'euros (3,4 millions d'euros de valeur nominale).

Le 13 août, le 3 novembre et le 30 novembre ont été respectivement annulées 6 100 000, 9 000 000 et 3 000 000 actions pour un total de 18 100 000 actions.

Le nombre total d'actions initialement classées en valeurs mobilières de placement et reclassées en immobilisations financières en 2020 est de 709 434 actions pour un montant de 34,7 millions d'euros (2,8 millions d'euros de valeur nominale) y compris 541 945 actions acquises en cours d'exercice.

Au cours de l'exercice 2020, 733 024 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existants (dont 731 274 en novembre au titre du plan d'actions de performance 2016) contre 341 150 actions en 2019. Aucune action autodétenue n'a été remise dans le cadre de plans d'options d'achat en 2020 et en 2019.

Au 31 décembre 2020, le nombre total d'actions autodétenues s'élève à 1 988 969, dont :

- 26 904 actions propres détenues en vue d'annulation (voir ci-dessus) ;
- 251 616 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'options d'achat (voir ci-dessus) ;
- 36 367 actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (voir note 9 valeurs mobilières de placement) ;
- 1 674 082 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés (voir note 9, valeurs mobilières de placement).

NOTE 9 Actif circulant

Échéances des créances de l'actif circulant

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances autres	704 690	704 584	106
Charges constatées d'avance	36 671	3 837	32 834
TOTAL	741 361	708 421	32 940
Provision clients douteux	-	-	-

Analyse du poste Créances autres

(en milliers d'euros)	2020	2019
Comptes courants filiales	157 425	936 844
Mises au marché swaps et options*	25 776	3 038
Clients Groupe	483 588	92 483
Produits à recevoir & avoirs à recevoir	28 046	30 508
Créances fiscales	3 496	33 438
Groupe - produits à recevoir & avoirs à recevoir	1 413	2 512
Clients hors Groupe	897	1 428
Fournisseurs - avances & acomptes versés	390	767
Impôts sur les bénéfices	1 169	10 639
Autres	2 490	46 350
TOTAL	704 690	1 158 007

* L'ensemble des positions débitrices sur les mises au marché des contrats de swaps et options est porté à l'actif du bilan dans le poste « créances autres » tandis que les positions créditrices sont portées au passif du bilan sur la ligne « autres dettes ».

Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2020, les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 6 538 millions d'euros.

Elles se composent pour l'essentiel de 6 475 millions d'euros de parts d'OPCVM et de FCP monétaires souscrites par la Compagnie dans le cadre de sa politique de gestion centralisée de la trésorerie du Groupe afin de rémunérer des excédents temporaires de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement comprennent également 1 674 082 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions de performance aux salariés.

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI (Association française des marchés financiers) reconnue par l'Autorité des marchés financiers, signé avec la société Exane BNP Paribas le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007 et renouvelable depuis par tacite reconduction.

En vue de se conformer à la réglementation en vigueur (en particulier à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise), un nouveau contrat de liquidité a été conclu en date du 20 juin 2019 entre la Compagnie de Saint-Gobain et la société Exane BNP Paribas prenant effet rétroactivement au 1^{er} janvier 2019, et se substituant au précédent.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2020 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 3,6 millions d'euros ;
- et 36 367 actions propres.

Dans le cadre de ce contrat, 1 847 040 actions ont été achetées et 1 847 233 actions ont été vendues en 2020 et 1 245 520 actions avaient été achetées et 1 335 079 actions avaient été vendues en 2019.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

(en milliers d'euros)	2020	2019
Frais d'émission d'emprunts obligataires	39 993	38 497
Frais d'émission sur lignes syndiquées	4 753	6 276
Autres charges à répartir		43
CHARGES À RÉPARTIR	44 746	44 816

En 2020, ce compte a enregistré 21,3 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts (7,1 millions d'euros en 2019) et les amortissements se sont élevés à 21,3 millions d'euros (10,6 millions d'euros en 2019). Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 13.

NOTE 10 Capitaux propres

10.1 Mouvements sur le capital social

Valeur du nominal au 31/12/2019 : 4 euros Valeur du nominal au 31/12/2020 : 4 euros	Nombre d'actions	Montant du capital (en milliers d'euros)
SITUATION AU DÉBUT DE L'EXERCICE :	544 683 451	2 178 734
Réduction de capital/Annulation d'actions (13/08/2020)	(6 100 000)	(24 400)
Augmentation de capital/Plan d'Épargne groupe (13/08/2020)	6 099 996	24 400
Augmentation de capital/plans d'options de souscription (30/10/2020)	266	1
Réduction de capital/Annulation d'actions (03/11/2020)	(9 000 000)	(36 000)
Réduction de capital/Annulation d'actions (30/11/2020)	(3 000 000)	(12 000)
SITUATION AU 31/12/2020	532 683 713	2 130 735

Au 31 décembre 2020 le capital social s'élève à 2 130 735 milliers d'euros et il se compose de 532 683 713 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

10.2 Tableau de variations des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Montant
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2019 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2019	17 079 849
Augmentation de capital/Plan d'Épargne groupe (13 août 2020)	139 597
Réduction de capital/Annulation d'actions (13 août 2020)	(201 556)
Réduction de capital/Annulation d'actions (3 novembre 2020)	(324 677)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription (30 octobre 2020)	10
Réduction de capital/Annulation d'actions (30 novembre 2020)	(108 739)
Résultat de l'exercice 2020	862 209
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2020 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020	17 446 694

10.3 Faits marquants

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- **l'augmentation en août 2020 du capital social par souscription de 6 099 996 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 23,03 euros.** Le produit brut ressort à 140 483 milliers d'euros, et après prise en compte des frais nets d'impôts qui se rapportent à cette opération le produit net s'élève à 139 597 milliers d'euros ;
- **les réductions de capital intervenues les 13 août, 3 novembre et 30 novembre 2020 par l'annulation respectivement de 6 100 000 actions, 9 000 000 d'actions et 3 000 000 d'actions** pour un montant brut et net total de 634 971 milliers d'euros.

Sous ces effets le **Capital social** a diminué de 47 999 milliers d'euros, la **Réserve légale** de 4 800 milliers d'euros et la **Prime d'émission** de 442 565 milliers d'euros.

Tandis que le compte **Report à nouveau** a enregistré les mouvements suivants :

Mouvements résultant de la 3^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2020 (affectation du résultat)

(en milliers d'euros)	
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019)	5 533 185
Résultat de l'exercice 2019	848 966
Dividende définitif tenant compte du nombre réel d'actions propres détenues	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2020)	6 382 151

Comme annoncé en avril dernier, le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a réexaminé la politique du Groupe en termes de retour aux actionnaires. Compte tenu de la croissance des ventes et des résultats au troisième trimestre, ainsi que d'un bon début de

quatrième trimestre, il a annoncé son intention de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 de fixer le dividende au titre de 2020, à verser en juin 2021, à 1,33 euro par action en espèces, au niveau du dividende versé en juin 2019.

10.4 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours côtés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de 4 ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2020, le plan de 2012 est un plan de souscription d'actions et les plans de 2013, de 2015 et de 2016 sont des plans d'achat d'actions. Pour les plans de 2017 et 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Depuis 2009, les plans attribués sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur action n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018	1 848 007	38,78
Options attribuées	0	-
Options exercées	(310 204)	36,33
Options caduques	(480 281)	37,40
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 057 522	40,12
Options attribuées	0	-
Options exercées	0	-
Options caduques*	(212 998)	40,43
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020	844 524	40,04

* Dont 206 498 options du plan d'options 2016 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance et 6 500 retraits de droit sur ce même plan.

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2020, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées		Nature des options
	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante en mois	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Nombre d'options		
2011	31,22	-	11	-	-	-	-	Souscription
2012	27,71	19 633	23	-	-	19 633	-	Souscription
2013	38,80	120 347	35	-	-	120 347	-	Achat
2014	34,13	-	47	-	-	-	-	Achat
2015	39,47	62 542	59	-	-	62 542	-	Achat
2016	40,43	67 002	71	-	-	67 002	-	Achat
2017	-	-	83	49,38	284 500	284 500	-	ci-dessus § 10.4
2018	-	-	95	32,24	290 500	290 500	-	ci-dessus § 10.4
TOTAL	-	269 524	-	-	575 000	844 524	-	-

Au 31 décembre 2020, 269 524 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 38,55 euros et 575 000 options au prix moyen d'exercice de 40,72 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

10.5 Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009. Ces plans concernent à la fois des cadres et des dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

Au 31 décembre 2020, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2017, 2018, 2019 et le 26 novembre 2020, sont en cours. De plus, il reste à livrer 1 420 actions au titre du Plan 2016 dans le cadre de dossiers de succession en cours et dont la procédure d'ouverture a démarré avant la livraison du plan qui est intervenue le 24 novembre 2020.

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le jour suivant la clôture de cette période pour le plan 2017 et le quatrième jour suivant la clôture de cette période pour les plans 2018, 2019 et 2020.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2018	4 176 989
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2019	1 251 770
■ création/livraison d'actions	(341 150)
■ droits devenus caducs ou annulés	(159 740)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2019	4 927 869
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2020	1 268 295
■ création/livraison d'actions	(733 024)
■ droits devenus caducs ou annulés*	(497 306)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2020	4 965 834

* Droits du plan 2016 dont 423 316 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, 73 990 de retraits de droits.

Le tableau ci-dessous donne pour les plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2020 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits attribués à l'origine du Plan	Livraisons	Nombre de droits au 31 déc. 2020 ⁽¹⁾	Livraisons					type d'actions
				2021	23/11/2021	25/11/2022	24/11/2023	29/11/2024	
24/11/2016 ⁽²⁾	1 231 320	732 594	1 420	1 420					existantes
23/11/2017	1 226 680	1 150	1 225 530		1 225 530				existantes
22/11/2018	1 219 619	800	1 218 819			1 218 819			existantes
21/11/2019	1 251 770	0	1 251 770				1 251 770		existantes
26/11/2020	1 268 295	0	1 268 295					1 268 295	existantes
TOTAL	6 197 684	734 544	4 965 834	1 420	1 225 530	1 218 819	1 251 770	1 268 295	

(1) Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.

(2) Plan livré le 24 novembre 2020 : 1 420 actions restant à livrer en 2021 dans le cadre de dossiers de succession ouverts avant le 24 novembre 2020 et non finalisés au 31 décembre 2020.

10.6 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre 4 années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Depuis 2016, aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance (voir plus haut).

Depuis 2019, il n'y a plus de plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

10.7 Plan d'épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux 20 séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration.

En 2020, le Groupe a émis au titre du PEG 6 099 996 actions nouvelles (5 999 997 actions en 2019) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 23,03 euros (25,69 euros en 2019) représentant une augmentation de capital de 140 millions d'euros (154 millions d'euros en 2019).

10.8 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'**Assemblée générale mixte du 6 juin 2019**, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 109 250 000 actions nouvelles, ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Compagnie de Saint-Gobain ou de filiales, avec un droit préférentiel de souscription d'actions, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain par offre au public, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé, ou d'émettre des actions nouvelles par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature (15^e à 20^e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 6 juin 2019) ;
- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,5 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 8 288 775 options, dont un maximum de 828 878 options pour les dirigeants mandataires sociaux (23^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019/durée de validité 38 mois à compter du 6 juin 2019). Il est précisé que sur ce plafond de 1,5 % du capital social s'impute le plafond fixé à la 24^e résolution sur les attributions

gratuites d'actions mentionnées ci-dessous et que le pourcentage de 1,5 % constitue un plafond global visant les actions issues des levées d'options consenties en application et dans la limite de la 23^e résolution et les actions attribuées en application et dans la limite de la 24^e résolution ;

- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,2 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 6 631 020 actions gratuites dont un maximum de 663 102 actions gratuites pour les dirigeants mandataires sociaux (24^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019/durée de validité 38 mois à compter du 6 juin 2019), le nombre d'actions attribué gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 23^e résolution sur les options mentionnée ci-dessus. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 26 novembre 2020, 1 268 295 actions de performance dont 147 500 pour les dirigeants mandataires sociaux (voir § 10.5) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 12 022 500 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (22^e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 6 juin 2019) Le Groupe a partiellement fait usage de cette autorisation en émettant le 13 août 2020, 6 099 996 actions réservées à ses salariés.

Si tous les plans d'options en cours pour lesquels la nature des options n'a pas encore été arrêtée par le Conseil d'administration étaient réalisés par émission d'actions nouvelles alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 533 278 346 actions. De plus, si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration, ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 654 219 560 actions.

NOTE 11 Autres fonds propres

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2020 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 0,71 euro.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre

2020 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 60,60 euros, payé en deux fois (27,25 euros + 33,35 euros).

Suite à la réforme des taux IBOR, le contrat d'émission des titres participatifs 1984 a fait l'objet d'une modification ratifiée par l'Assemblée générale le 19 novembre 2020, pour remplacer le LIBOR EUR six mois par l'EURIBOR six mois dans le calcul du coupon.

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

NOTE 12 État des provisions

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice	Divers (Transfert)	Montant à la fin de l'exercice
Réglementées					
Plus-values réinvesties	3 247	0	0		3 247
Autres	0	0	0		0
	3 247	0	0	0	3 247
Pour risques					
Pour impôts	22 159	1 753	1 669		22 243
Autres risques	2 845	863	273		3 435
	25 004	2 617	1 942	0	25 678
Pour charges					
Retraites et indemnités de fin de carrière*	153 555	11 308	0		164 862
Actions et unités de performance	127 851	12 990	31 206		109 636
Autres charges	19 998	2 948	2 530		20 416
	301 404	27 246	33 736	0	294 914
Pour dépréciation					
Sur participations	401 069	0	648		400 420
Sur titres immobilisés	1 454	34	274		1 214
Sur clients douteux	0	0	0		0
Sur portefeuille VMP	0	0	0		0
	402 522	34	922	0	401 634
Impact Résultat exploitation		10 251	593	0	
Impact Résultat financier		34	922	0	
Impact Résultat exceptionnel		19 612	35 085	0	

* L'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation. Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et intégralement dans le compte de résultat. Le taux d'actualisation utilisé en 2020 est de 0,70 % pour les durations inférieures à 14 ans (1,01 % en 2019) et 1,11 % au-delà (1,39 % en 2019).

NOTE 13 Dettes

Les dettes (17 223 millions d'euros) enregistrent une augmentation nette de 678 millions d'euros qui s'explique principalement par l'augmentation nette des « Emprunts et dettes financières divers » de 619 millions d'euros.

Analyse des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Autres emprunts obligataires ⁽¹⁾	11 157 739	1 615 949	9 541 790
Emprunts ⁽¹⁾ et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	7 230	7 230	
Emprunts et dettes financiers divers ⁽³⁾	5 754 979	5 754 824	155
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	16 919 949	7 378 004	9 541 945
Dettes fiscales et sociales	54 086	54 086	
Autres dettes ⁽³⁾	237 470	237 470	
Produits constatés d'avance	11 684	1 450	10 234
TOTAL DES DETTES ⁽⁴⁾	17 223 189	7 671 010	9 552 179
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice - externe au Groupe	1 500 000		
Emprunts remboursés en cours d'exercice - externe au Groupe	1 480 000		
(2) dont :			
■ à 2 ans au maximum à l'origine	7 230		
■ à plus de 2 ans à l'origine			
(3) dont			
■ dettes envers les associés	NÉANT		
■ Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales*	646 251		
■ Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	36 046		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	5 001 097		

* Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.

Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	2020	2019
1° Dettes à moyen et long terme		
PARTIE À LONG TERME		
Échéance comprise entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre :		
2021		1 500 000
2022	1 000 000	1 000 000
2023	1 612 000	862 000
2024	1 178 693	1 197 609
2025	750 000	750 000
2026 et au-delà	4 968 577	4 234 342
Échéance indéterminée	32 675	32 705
Total partie à plus d'un an des dettes financières	9 541 945	9 576 656
Partie à un an au plus	1 615 949	1 582 825
TOTAL	11 157 894	11 159 481
2° Autres dettes financières court terme		
Emprunts Groupe	5 750 508	5 133 651
Banques créditrices et autres emprunts court terme	7 230	9 198
Divers	4 315	2 298
TOTAL	5 762 053	5 145 147
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	16 919 947	16 304 628

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Euro	10 540 592	8 804 218
Livre sterling	617 147	620 252
TOTAL	11 157 739	9 424 470

Les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis *prorata temporis* sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 9, charges à répartir).

13.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2020 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2020 s'est élevé à 3,18 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

13.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2020	En cours au 31 déc. 2020	En cours au 31 déc. 2019
<i>Medium Term Notes</i>	1 à 30 ans	15 000	11 149	11 129
<i>NEU CP</i>	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	815*	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	815*	0	0

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2020.

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

13.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 3 avril 2020 :

- un emprunt obligataire à taux fixe de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,75 % à échéance 3 avril 2023 ;
- un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec coupon de 2,375 %, à échéance 4 octobre 2027.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé :

- le 27 mars 2020 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 000 millions d'euros avec un coupon de 0 % arrivé à maturité ;
- le 25 juin 2020 deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, arrivés à maturité l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros.

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;

- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2020, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

Une autre ligne de crédit à court terme a été mise en place pour un montant initial de 2,5 milliards d'euros le 22 mars 2020, à maturité mars 2021. Cette ligne a été annulée en totalité le 16 septembre 2020.

NOTE 14 Transactions avec les entreprises et parties liées

14.1 Transactions avec les entreprises liées

(en milliers d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées		Hors Groupe	Total net du poste au 31 déc. 2020
	consolidées par IG ⁽¹⁾	avec lesquelles la société a un lien de participation ⁽²⁾		
POSTES DE BILAN				
Titres de participation	12 602 067			12 602 067
Créances rattachées à des participations	13 685 680			13 685 680
Autres titres immobilisés	10 400			10 400
Prêts	415 838		41 557	457 395
Créances autres	642 427		62 263	704 690
Valeurs mobilières de placement	58 791		6 478 992	6 537 783
Disponibilités			993 026	993 026
Autres emprunts obligataires			11 157 739	11 157 739
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			7 230	7 230
Emprunts et dettes financières divers	5 752 845		2 134	5 754 979
Dettes fiscales et sociales			54 086	54 086
Autres dettes	125 934		111 536	237 470
POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT				
Produits de participations	689 530			689 530
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	293 120			293 120
Autres intérêts et produits assimilés	24 901		1 043	25 944
Intérêts et charges assimilés	8 524		255 717	264 241

(1) Sociétés consolidées par intégration globale.

(2) Sociétés non consolidées par intégration globale.

14.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 15 Inventaire du portefeuille

	Pays	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)	% du capital détenu	Nombre de titres
SPAFI	France	5 768 287	100,00 %	251 014 618
Partidis	France	2 065 919	100,00 %	58 597 751
Saint-Gobain Europe du Nord (ex Saint-Gobain Matériaux de Construction)	France	1 790 712	100,00 %	112 145 608
Vertec	France	891 512	100,00 %	11 790 699
Saint-Gobain Benelux	Belgique	812 344	100,00 %	3 296 475
Saint-Gobain Do Brasil	Brésil	259 292	55,31 %	93 891 494
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211 253	16,35 %	3 660 417
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	153 820	99,91 %	3 197 111
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	153 764	100,00 %	23 008 200
Saint-Gobain Glaceries de Saint-Roch oHG, Aachen	Allemagne	153	60,00 %	300 000
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	124 080	15,00 %	1 667 698
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	86 660	60,00 %	119 999 970
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH	Allemagne	76 425	100,00 %	15 358 100
Saint-Gobain Autoglas GmbH	Allemagne	72 833	60,00 %	120 000 000
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH	Allemagne	61 151	100,00 %	20 000 000
SEPR	France	53 310	25,73 %	407 600
Saint-Gobain PAM	France	16 950	8,10 %	360 255
Unterstützungskasse GmbH	Allemagne	29	95,00 %	28 500
Saint-Gobain Immobilien GmbH	Allemagne	27	100,00 %	25 000
Saint-Gobain Vertex	Allemagne	4	60,00 %	20 000
SCI Île-de-France	France	3 428	94,00 %	22 560
Diverses sociétés françaises		35	0,37 %	80 000
Diverses sociétés étrangères		78	99,72 %	2 219 656
TITRES DE PARTICIPATION		12 602 068		
Cie de Saint-Gobain (actions propres)	France	9 418	-	251 616
Cie de Saint-Gobain (actions propres en vue de leur annulation)	France	982	-	26 904
Diverses sociétés françaises			-	
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		10 400		
TOTAL TITRES		12 612 468		

NOTE 16 Renseignements concernant les filiales et participations

Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie de Saint-Gobain dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital.

SOCIÉTÉS (en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la C ^{ie} (en milliers d'euros)	Avals et cautions fournis par la C ^{ie} (en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires HT 2020	Bénéfice (ou perte) 2020	Dividendes compta- bilisés par la C ^{ie} en 2020 (en milliers d'euros)
				Brute (en milliers d'euros)	Nette (en milliers d'euros)					
1 - FILIALES										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
SPAFI										
12, place de l'Iris	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	3 012 175	3 389 976	100,00	5 768 287	5 768 287	570 500		0	2 080 611	599 925
Partidis										
12, place de l'Iris	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	893 616	(809 980)	100,00	2 065 919	2 065 919	1 437 000		3 781	(472 720)	0
S-G Europe du Nord										
12, place de l'Iris	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	476 618	757 835	100,00	2 123 712	1 790 712	4 203 459		6 270	136 756	0
Vertec										
12, place de l'Iris	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	188 651	682 797	100,00	891 512	891 512	0		0	19 858	79 941
S.-G. Benelux										
6, Avenue Einstein,	k€	k€						k€	k€	
1300 Wavre, Belgium	812 345	11 367	100,00	812 345	812 345	0		0	3 853	3 994
S.-G. Isover G+H AG										
1 Burgermeister-Grünzweig Strasse	k€	k€						k€	k€	
D-67059 Ludwigshafen	82 000	11 426	99,91	153 820	153 820	0		356 346	11 865	11 865
S.-G. PPL Isofluor GmbH										
Ziegeleistrasse 2/Kreitzweg	k€	k€						k€	k€	
D-41472, Neuss	23 008	139 936	100,00	153 764	153 764	0		9 795	58 105	58 105
S.-G. Glass Deutschland GmbH										
Nikolausstrasse 1	k€	k€						k€	k€	
D-52222, Stolberg	102 258	32 889	60,00	87 197	86 660	0		333 408	6 873	6 873
S.-G Do Brasil										
482, avenida Santa Marina - Agua Branca	k BRL	k BRL						k BRL	k BRL	
05036-903 São Paulo-SP, Brésil	1 697 564	1 070 546	55,31	259 292	259 292	0		4 207 109	396 966	33 799
Saint-Gobain Autoglas GmbH										
Glasstrasse 1	k€	k€						k€	k€	
D-52134, Herzogenrath	102 258	19 130	60,00	72 833	72 833	0		0	(36 934)	(36 934)
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH										
Schuetzenwall 13-17	k€	k€						k€	k€	
D-22844, Nordderstedt	10 226	50 925	100,00	61 151	61 151	0		34 197	(33 107)	(33 107)
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH										
Krefelder Straße 195	k€	k€						k€	k€	
D-52070, Aachen	15 358	0	100,00	76 425	76 425	0		0	0	0

SOCIÉTÉS (en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la C ^{ie} (en milliers d'euros)	Avals et cautions fournis par la C ^{ie} (en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires HT 2020	Bénéfice (ou perte) 2020	Dividendes compta- bilisés par la C ^{ie} (en milliers d'euros)
				Brute (en milliers d'euros)	Nette (en milliers d'euros)					
2 - PARTICIPATIONS										*
10 à 50 % du capital détenu par la Compagnie										
S.-G. Cristaleria										
132, Principe de Vergara	k€	k€						k€	k€	
28002 Madrid, Espagne	134 512	717 434	16,35	211 253	211 253	710 000		308 838	(38 239)	0
S.-G. Innovative Materials										
6, Avenue Einstein,	k€	k€						k€	k€	
1300 Wavre, Belgium	390 566	(202 537)	15,00	160 880	124 080	0		137 971	(70 029)	0
SEPR										
12, place de l'Iris	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	63 361	10 187	25,73	53 310	53 310	10 000		151 126	12 865	514
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3 428	3 428					72
Étrangères ensemble				213	213					
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
Autres titres				48 129	18 046					
Actions propres				10 631	9 418					
Actions propres en vue d'annulation				0	0					
TOTAL GÉNÉRAL				13 014 101	12 612 468	6 930 959	0	5 548 841	2 076 723	725 047

* Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2020 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

NOTE 17 Engagements hors bilan

Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2020 (en milliers d'euros)	Montant 2019 (en milliers d'euros)
Garantie Loyer Nouvelle tour « Saint-Gobain »	09/01/2032	SCI Iris La Défense	6 459	6 459
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	13 830	16 060
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE) :	indéterminée	tiers GIE	8 062	6 963
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	multiples	tiers SG Initiatives	1 650	3 300
Garantie loyers des Miroirs	30/06/2020	Miroirs A & B	0	3 000
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (prétraite)	31/05/2022	Sparkasse Aachen	1 534	1 606
Divers engagements hors bilan donnés	multiples	multiples	0	33

Engagements hors bilan liés au financement de la société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2020 (en milliers d'euros)	Montant 2019 (en milliers d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv.-20	Exane	350	642
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	5 811 216	1 127 874
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à payer	multiples	multiples	3 899 706	3 128 388
Encours de <i>swaps</i> sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	96	1 519

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2020 (en milliers d'euros)	Montant 2019 (en milliers d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	Janv.-20	Exane	336	280
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	5 811 726	1 128 360
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à recevoir	multiples	multiples	3 938 626	3 149 696
Ligne de crédit non utilisée 2013/2023	20/12/2023	multiples	2 480 000	2 480 000
Ligne de crédit non utilisée 2017/2023	20/12/2023	multiples	1 520 000	1 520 000

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2020 (en milliers d'euros)	Montant 2019 (en milliers d'euros)
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	278 077	293 841
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	175 000	175 000
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur fixe/ receveur variable	multiples	multiples	(153)	(4 672)
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur variable/ receveur fixe	multiples	multiples	(153)	(4 672)

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la société :

Néant.

Autres engagements hors bilan

Dans le cadre de litiges en matière fiscale, le Trésor Public a requis une inscription du privilège en sa faveur pour un

montant de 52 milliers d'euros. Cette inscription fait l'objet d'une contestation, actuellement en cours d'examen par l'administration, au motif que l'imposition à laquelle il est fait référence a déjà été payée par nos soins.

Dans le cadre des cessions de filiales, la Compagnie de Saint-Gobain ou d'autres sociétés du Groupe peuvent être amenées à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

NOTE 18 Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total (hors TVA) des honoraires des Commissaires aux comptes porté dans les charges de l'exercice 2020 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes : 1,8 million d'euros ;
- au titre des services autres que la certification des comptes : 0,3 million d'euros.

La nature des services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de diligences dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions, ainsi que de procédures en lien avec l'émission de lettres de confort dans le cadre de programme d'emprunts obligataires.

NOTE 19 Informations sur le personnel

Effectif moyen mensuel

Siège social Tour Saint-Gobain à la Défense	2020	2019
Cadres	166	173
Agents de maîtrise	18	22
Employés	4	6
TOTAL	188	201
dont contrats à durée déterminée	1	6

Établissement allemand Aix-la-Chapelle	2020	2019
Cadres	85	82
Agents de maîtrise	110	117
Employés	0	0
TOTAL	195	199
dont contrats à durée déterminée	13	15

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2020 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2020 (hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 13,3 millions d'euros (contre 11,4 millions d'euros en 2019), dont 5,2 millions d'euros (contre 3,7 millions d'euros en 2019) constituant la part variable brute de ces rémunérations. Aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été perçue par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2020 (comme en 2019).

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligations* (DBO)) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 46,3 millions d'euros (41,5 millions d'euros en 2019).

Le montant de la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 est de 1,0 million d'euros (1,1 million d'euros en 2019).

NOTE 20 Litiges

Les litiges suivants, qui concernent des filiales du Groupe, sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

20.1 Droit de la concurrence et procédures liées

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la «tolérance zéro». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une

notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix «bruts» («gross prices»).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2020.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Le délai pour former un recours contre cette décision est pendant à la date d'arrêté de ces comptes.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence, procédure qui reste suspendue à la date d'arrêté de ces comptes.

20.2 Litiges relatifs à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2020 à celles engagées depuis 1996. 837 actions au total au 31 décembre 2020 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 837 procédures, 800 sont, au 31 décembre 2020, définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Concernant les 37 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2020, toutes sont en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 32 sont pendantes devant des tribunaux judiciaires ou des cours d'appel.

Par ailleurs, 258 actions de même nature ont été au total, au 31 décembre 2020, engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2020, 224 procédures étaient définitivement terminées, 141 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 8 millions d'euros au 31 décembre 2019).

S'agissant des 34 actions restant en cours au 31 décembre 2020, cinq en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 28 sont en cours sur le fond dont 22 pendantes devant des tribunaux judiciaires, cinq devant des cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Enfin, une action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant cette radiation.

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 824 au total au 31 décembre 2020, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 824 procédures, 721 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2020 à 7,6 millions d'euros (comme au 31 décembre 2019). Les 103 actions restantes sont pendantes devant la cour d'appel d'Amiens.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre 3 et 8 ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante seront suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe. Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité – le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 432 millions de dollars au 31 décembre 2020. Le résultat consolidé du Groupe pour 2020 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus. Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2020 (charge de 99 millions de dollars, soit 88 millions d'euros, comptabilisée au titre de l'exercice 2019).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de

Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Une décision de première instance a été rendue en juillet 2020 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait néanmoins appel de la décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à cinq millions de réals brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

20.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle

responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2020 à ce titre s'élève à 31,2 millions d'euros.

20.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019 et la phase 2 a débuté en janvier 2020 et devrait se poursuivre jusqu'en 2022. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs - qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures ont été ou devraient être suspendues en raison de l'enquête en cours de la commission. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

20.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales. À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 21 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Il n'y a aucun événement significatif postérieur à la clôture de l'exercice.

4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

12, place de l'Iris

92400 Courbevoie cedex

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

2. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de la Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des immobilisations financières

Description du risque

Les immobilisations financières détenues par la Compagnie de Saint-Gobain, composées essentiellement de titres de participation et de créances rattachées, présentent une valeur nette comptable au 31 décembre 2020 de 26 288 m€, soit 75 % de l'actif net de la Société. Les titres de participation sont comptabilisés, à leur date d'entrée, à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la Société accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir. Des pertes de valeur pourraient résulter notamment de la détérioration de la performance de certaines des sociétés ainsi détenues ainsi que des risques liés à leur localisation internationale.

L'appréciation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières, réalisée annuellement par la Direction selon une approche multicritère décrite dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels de la Société, constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur, notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives, d'une part, aux multiples de valorisation applicables aux participations détenues et d'autre part, à l'évolution future des flux de trésorerie liés à la détention de ces participations, ainsi qu'à la détermination d'un taux d'actualisation approprié appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Les tests de valeur réalisés par la Direction n'ont pas conduit à constater de dépréciations complémentaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus de tests de valeur mis en œuvre par la Direction financière de la Société, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19, vérifié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus.

Nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment, le cas échéant, le multiple de résultat considéré comme applicable à la valorisation des participations, ou le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini utilisés pour la projection de flux de trésorerie futurs, en nous référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour chaque participation sélectionnée pour nos tests de détail, nous avons corroboré les éléments de calcul retenu pour l'approche multicritère mise en œuvre par la Direction avec les données comptables et budgétaires disponibles pour ces participations. En cas d'établissement de projections de flux de trésorerie futurs, nous avons analysé la cohérence de ces projections au regard des réalisations passées et de notre connaissance de leurs activités confortée par des entretiens avec différents dirigeants des Activités concernées, de paramètres qualitatifs et quantitatifs relatifs à la profondeur et la durée potentielle de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19 et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini.

Nous avons apprécié les informations données dans l'annexe aux états financiers sur la valorisation des immobilisations financières pour nous assurer de leur caractère adéquat.

4. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

5. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit, un département de KPMG S.A., a été nommé Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, un département de KPMG S.A., dans la dix-septième année.

6. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit

Département de KPMG SA



Edouard Sattler



Cécile Saint-Martin



Pierre-Antoine Duffaud



Bertrand Pruvost

5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 862,2 millions d'euros pour l'exercice 2020 (849,0 millions d'euros en 2019). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent à 689,5 millions d'euros en 2020 (813,8 millions d'euros en 2019), par les produits d'impôts de 184,9 millions d'euros des intégrations fiscales France et Allemagne pour 2020 (226,4 millions d'euros en 2019),

diminué du résultat exceptionnel de -1,6 million d'euros en 2020 (-191,6 millions d'euros en 2019 principalement dû à la cession externe de la société Saint-Gobain Distribution Deutschland). Aucune dépréciation de titres de participation n'a été constatée ni en 2020, ni en 2019.

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2020 à 17 447 millions d'euros contre 17 080 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Faits marquants de l'exercice

1.1 Impacts liés à la pandémie de Covid-19

L'activité de la Société a été impactée par la pandémie de Covid-19 au cours du premier semestre 2020, alors que le second semestre aura vu un quasi-retour à la normale. Dans ce contexte, les mesures prises par la Société pour faire face à la crise engendrée par la pandémie se sont manifestées par des décisions rapides prises dans le respect des priorités principales du Groupe Saint-Gobain, dont le suivi du niveau de trésorerie de la Société, avec des mesures strictes de réduction des coûts et des investissements, et de contrôle du besoin en fonds de roulement, accompagnant les actions spécifiques de renforcement de la trésorerie du Groupe. Parallèlement, le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée Générale du 4 juin 2020, qui l'a accepté, de ne pas mettre en distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Les dispositifs de report d'échéances fiscales et sociales mis en place par les pouvoirs publics n'ont pas été utilisés par la Société.

1.2 Opérations sur capitaux propres

Les principaux mouvements sur capitaux propres sont :

- une augmentation le 13 août 2020 de 139,6 millions d'euros nets de frais par souscription de 6 099 996 actions au prix de 23,03 euros dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe ;
- les réductions de capital intervenues le 13 août 2020, le 3 novembre 2020 et le 30 novembre 2020 par annulation respectivement de 6 100 000 actions, 9 000 000 et 3 000 000 d'actions pour un montant total de 635,0 millions d'euros.

1.3 Acquisition de Continental Building Products

Le 12 novembre 2019, Saint-Gobain et Continental Building Products (NYSE : CBPX) ont annoncé avoir conclu un accord en vue de l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de Continental Building Products. L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration de Saint-Gobain et de Continental Building Products. Cet engagement a fait l'objet d'un achat à terme de 1,3 milliard de dollars le 14 janvier 2020.

Le 30 janvier 2020, Saint-Gobain a annoncé que Continental Building Products a obtenu l'accord de ses actionnaires en vue de son acquisition et que les autorités de la concurrence américaines ont autorisé l'opération. La clôture de la transaction a eu lieu le 3 février 2020. Au terme de cette opération, Saint-Gobain aura procédé à l'acquisition de l'intégralité des actions de Continental Building Products pour un montant de 37,00 \$ par action, dans le cadre d'une opération en numéraire représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 1,4 milliard de dollars (environ 1,3 milliard d'euros).

1.4 Cession de la participation dans Sika

Le 27 mai 2020, Saint-Gobain a annoncé la finalisation de la cession d'environ 15,2 millions d'actions Sika détenues par sa filiale Schenker-Winkler Holding AG, représentant l'intégralité de sa participation de 10,75 % du capital de Sika pour un montant total de 2,56 milliards de francs suisses (2,4 milliards d'euros). La transaction s'est faite par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels qualifiés par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres.

1.5 Projet de cession de Lapeyre

Le 9 novembre 2020, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives avec Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort, en vue de la cession de Lapeyre, sa filiale spécialisée dans l'aménagement de la maison en France, sur la base d'une offre ferme et irrévocable qui fait suite à un processus concurrentiel large engagé depuis septembre 2019. Cette étape importante engage une période de consultations et d'approbations qui devrait aboutir à une transaction finalisée au premier semestre 2021.

Lapeyre emploie environ 3 500 salariés et dispose de 10 usines et 126 magasins en France. Elle a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 641 millions d'euros et une perte d'exploitation de 34 millions d'euros.

Saint-Gobain dotera Lapeyre d'environ 245 millions d'euros lui permettant de disposer d'une trésorerie robuste et d'une situation financière saine pour financer tant son exploitation que les investissements et mesures nécessaires à la poursuite de la modernisation de l'enseigne et des usines, et le retour à la rentabilité.

1.6 Projet de cession de Saint-Gobain Distribution the Netherlands

Le 4 janvier 2021, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession de Saint-Gobain Distribution the Netherlands (SGD NL).

Cette activité a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 522 millions d'euros. Opérant sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen, SGD NL dispose de 38 points de vente et emploie plus de 1 000 personnes. La cession de cette activité se fera sur la base d'une valeur d'entreprise de 150 millions d'euros.

La transaction est soumise à l'approbation de l'autorité de la concurrence européenne, ainsi qu'à l'information et à la consultation des représentants du personnel des entités néerlandaises concernées. L'opération devrait être finalisée d'ici la fin de l'année 2021.

1.7 Opérations de financement

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 3 avril 2020 :

- un emprunt obligataire à taux fixe de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,75 % à échéance 3 avril 2023 ;
- un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec coupon de 2,375 %, à échéance 4 octobre 2027.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé :

- le 27 mars 2020 un emprunt obligataire d'un montant total de 1 000 millions d'euros avec un coupon de 0 % arrivé à maturité ;
- le 25 juin 2020 deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, arrivés à maturité l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros.

Une ligne de crédit syndiquée à court terme a été mise en place pour un montant initial de 2,5 milliards d'euros le 22 mars 2020, à maturité mars 2021. Cette ligne a été annulée en totalité le 16 septembre 2020.

1.8 Déménagement du siège social

Au 1^{er} semestre 2020, la société a procédé au changement de son siège social dans la nouvelle Tour Saint-Gobain au 12 place de l'Iris, 92400 Courbevoie.

Autres informations requises

2.1 Échéance des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-4, la décomposition à la clôture du solde des dettes à l'égard des fournisseurs hors Groupe et des créances dues par les clients hors Groupe par date d'échéance est la suivante :

(en milliers d'euros)	Article D. 441 I. - 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441.I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	285					363	32					141
Montant total de factures concernées TTC	6 015	1 032	285	151	(285)	1 183	354	311	78	48	106	543
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	6,27 %	1,08 %	0,30 %	0,16 %	- 0,30 %	1,23 %						
Pourcentage de chiffre d'affaires de l'exercice TTC							20 %	18 %	4 %	3 %	6 %	31 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L.443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais indiqués sur les factures						Délais indiqués sur les factures					

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et, de manière accessoire, les factures reçues tardivement.

2.2 Succursale de la société

La Compagnie de Saint-Gobain possède une succursale en Allemagne.

6. Tableau des 5 derniers exercices

(en milliers d'euros)	2020	2019	2018	2017	2016
1 - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	2 130 735	2 178 734	2 186 340	2 214 228	2 221 121
Nombre d'actions ordinaires existantes	532 683 713	544 683 451	546 585 004	553 557 091	555 280 358
2 - OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	281 120	296 897	188 609	181 074	175 762
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	695 116	677 122	914 931	864 136	952 078
Impôts sur les bénéfices	184 939	226 402	154 213	14 032	128 412
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	862 209	848 966	669 184	839 496	1 048 738
Résultat distribué - Dividendes	705 717 ⁽¹⁾	0 ⁽²⁾	716 380 ⁽³⁾	707 475 ⁽⁴⁾	694 143 ⁽⁵⁾
3 - RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,30	1,24	1,67	1,56	1,71
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,62	1,56	1,22	1,52	1,89
Dividende net attribué à chaque action	1,33	0	1,33	1,30	1,26
4 - PERSONNEL ⁽⁶⁾					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	188	201	200	199	205
Montant de la masse salariale de l'exercice	32 405	33 729	30 788	29 867	33 059
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	17 647	15 423	14 756	14 612	15 572

(1) Montant estimé, sur la base de 532 684 042 actions donnant droit, au 31 janvier 2021, au dividende au titre de l'exercice 2020 diminuées de 2 070 093 actions propres détenues au 31 janvier 2021.

(2) Aucun dividende distribué au titre de l'exercice 2019.

(3) Sur la base de 546 585 333 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2018 diminuées de 7 953 739 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(4) Sur la base de 553 557 091 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2017 diminuées de 9 345 487 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(5) Sur la base de 555 284 802 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2016 diminuées de 4 377 414 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(6) Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).



Informations complémentaires et tables de concordance

1. Informations complémentaires	370
1.1 Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration	370
1.2 Documents accessibles au public	374
1.3 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel	375
1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	376
1.5 Principales adresses	377
2. Informations RSE	381
2.1 Note méthodologique	381
2.2 Avis des auditeurs	385
3. Tables de concordance	388
3.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel	388
3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel	390
3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales : Déclaration de Performance Extra-Financière	391
3.4 Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance	394
4. Glossaire	395

1. Informations complémentaires

1.1 Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration

1.1.1 Principales stipulations statutaires

Les principales stipulations des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie (tél. : + 33 (0)1 88 54 00 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1665, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2020, fixé à 2 130 734 852,00 euros, divisé en 532 683 713 actions au nominal de 4 euros chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'article 7.4 des statuts prévoit l'obligation de déclarer à la Société, dans les cinq jours de Bourse, la détention directe, indirecte ou de concert de titres représentant au moins 0,50 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage.

La même obligation s'applique lorsque la participation directe, indirecte ou de concert, devient inférieure à chacun de ces seuils.

La violation de cette obligation peut être sanctionnée par la privation des droits de vote excédant la fraction non déclarée, pendant une durée de deux ans à compter de la date de régularisation, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital social ou des droits de vote en font la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

En outre, la Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

Administration de la Société (articles 9 à 12, 14 et 15)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans, renouvelables, sous réserve des dispositions relatives à la limite d'âge fixée à 70 ans. Celle du Président du Conseil d'administration est fixée à 68 ans. Le Président du Conseil d'administration peut également assumer la Direction Générale de la Société, au choix des membres du Conseil. Il a, dans ce cas, le titre de Président-Directeur Général et la limite d'âge est de 65 ans (comme celle du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués).

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale des actionnaires, dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un administrateur, parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires ainsi que par celles qui lui sont spécifiques.

Procédure de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Les candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont présentés à l'assemblée générale des actionnaires, selon les modalités suivantes :

- un candidat est désigné, parmi ses membres, par le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. En cas de pluralité de fonds communs de placement d'entreprise, chaque Conseil de surveillance de ces fonds communs de placement d'entreprise désigne, parmi ses membres, un candidat ;

- un candidat est élu par les salariés détenant des actions au nominatif, dans le cadre d'une consultation dont les modalités sont définies par la Direction Générale. Le vote peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, que ce soit par voie électronique ou par correspondance, chaque salarié détenant un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient au nominatif. Est présenté à l'assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix.

Élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires

En cas de pluralité de candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut agréer la nomination de l'un d'entre eux. Est nommé administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix à l'assemblée générale des actionnaires.

Deux Administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe de la Société. La désignation des Administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois de l'assemblée générale des actionnaires.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année civile au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Direction Générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur Général, soit par le Directeur Général.

Le Directeur Général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Assemblées générales et droit de vote (article 18)

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la

condition de procéder à l'enregistrement comptable de ses actions, conformément aux dispositions en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Affectation et répartition du bénéfice (article 20)

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

1.1.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain en vigueur au 1^{er} février 2021 précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil. Il a été mis à jour en dernier lieu par le Conseil d'administration le 30 juillet 2020.

Il est intégralement reproduit ci-après, sous réserve des dispositions qui concernent les Comités du Conseil qui sont exposées à la Section 1.2.3 (b) du Chapitre 5. Dans les développements qui suivent, les paragraphes figurant en italiques constituent des commentaires.

« Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'ajoute aux règles et attributions qui sont prévues par les textes légaux et réglementaires applicables ainsi que par les statuts de la Société, et qui ne sont pas reprises ci-après.

Il met en œuvre les recommandations issues du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef.

I. Séances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration tient au moins sept séances ordinaires par an. Un programme de travail annuel est établi et remis aux administrateurs chaque année, en fin d'année pour l'année suivante. Le projet de procès-verbal de chaque séance est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation de la séance suivante. Il est approuvé lors de cette séance et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation de la séance suivante.

À l'exception des séances où sont établis les comptes sociaux annuels, les comptes consolidés annuels et le rapport annuel de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

II. Information préalable et permanente des administrateurs

À la convocation de chaque séance sont également joints une sélection d'analyses financières et un panorama d'articles de presse concernant le Groupe Saint-Gobain, publiés depuis la séance précédente.

Le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

Le projet de rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et les projets de comptes consolidés et de comptes sociaux annuels et semestriels sont adressés aux administrateurs avant les séances au cours desquelles ils doivent être examinés.

Le dossier remis sur table aux administrateurs lors de chaque séance comporte notamment une analyse du résultat d'exploitation et une situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain, arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe Saint-Gobain différent

chaque année afin de permettre aux administrateurs de visiter le site.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe Saint-Gobain, y compris hors la présence des mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président-Directeur Général en est informé au préalable et peut soumettre la demande au Conseil pour décision.

III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre celles qui correspondent à ses attributions légales, réglementaires et statutaires, les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe Saint-Gobain.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain, les arrête et veille à leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président-Directeur Général porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.

Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative de l'administrateur référent ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

Sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Au cours ou à l'issue d'une séance, les administrateurs peuvent se réunir hors la présence des mandataires sociaux afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

IV. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés dans leurs domaines respectifs par des Comités (le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), composés d'administrateurs nommés par le Conseil.

Les membres des Comités peuvent prendre part aux séances par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance et sont alors réputés présents auxdits Comités.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques par des experts extérieurs aux frais de la Compagnie de Saint-Gobain, et entendre les cadres de direction du Groupe Saint-Gobain après en avoir informé le Président-Directeur Général qui peut soumettre la demande au Conseil pour décision. Ils rendent compte au Conseil des avis recueillis et des informations obtenues.

Le Président de chaque Comité du Conseil désigne la personne chargée d'assurer le secrétariat du Comité.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 dans la rubrique qui concerne chacun des Comités.

V. Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. Il demeure en fonction pendant la durée de son mandat d'administrateur. Le mandat de l'administrateur référent est renouvelable et est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

Missions de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance.
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- convoquer, présider, animer et rendre compte au Président-Directeur Général des réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui peuvent se tenir au cours ou à l'issue d'une séance du Conseil d'administration, le cas échéant en co-présidence avec le Président du Comité des nominations et des

rémunérations dans l'hypothèse où il s'agit d'une personne différente et lorsque les matières relevant de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations (notamment plan de succession et éléments de rémunération du Président-Directeur Général) sont abordées ;

- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance, les rencontrer, à la demande du Président-Directeur Général ;
- veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du présent règlement intérieur ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Moyens de l'administrateur référent

- Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :
- proposer au Président-Directeur Général l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président-Directeur Général ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement de ses missions et en accord avec le Président du Comité concerné.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

VI. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs ont accès de manière régulière à des informations privilégiées au sens de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes d'abstention, couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil. *Il est précisé que les principaux dirigeants du Groupe de même que les salariés ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées sont également assujettis à ces « fenêtres négatives ».*

Les administrateurs déclarent à l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions en vigueur les opérations qu'ils ont réalisées sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs détiennent leurs titres Compagnie de Saint-Gobain sous la forme nominative.

Au-delà de l'obligation de discrétion prévue par la loi, les administrateurs s'astreignent à un devoir général de confidentialité sur les documents et informations qui leur sont communiqués avant ou durant les séances, ainsi que sur les délibérations du Conseil d'administration, aussi longtemps que ceux-ci n'ont pas été rendus publics.

Ils veillent à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, même potentiel ; si une telle situation survient néanmoins, ils en informent le Président-Directeur Général et l'administrateur référent et ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets concernés.

Le Président-Directeur Général doit recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

VII. Rémunération des administrateurs et remboursement de frais

Le Conseil d'administration procède à la répartition du montant alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur.

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement, à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

Les administrateurs peuvent se faire rembourser leurs frais de voyage et de déplacement et les dépenses engagées dans le cadre de l'exercice de leur mandat, dans l'intérêt de la Société, sur présentation des pièces justificatives.

VIII. Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'audit et des risques peuvent bénéficier, s'ils le jugent utile, d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du Groupe.

Les administrateurs assistent, sauf empêchement, aux Assemblées générales des actionnaires. »

1.2 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la Communication Financière au siège social de la Société, Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie et sont consultables sur www.saint-gobain.com :

- le présent Document d'enregistrement universel, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;

- les statuts de la Société ; et
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document d'enregistrement universel.

1.3 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel

1.3.1 Désignation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.3.2 Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la Section 3.2 du Chapitre 9 page 388, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Courbevoie, le 18 mars 2021

Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Au 31 décembre 2020, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- PricewaterhouseCoopers Audit ⁽¹⁾, 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, représenté par M. Édouard Sattler et Mme Cécile Saint-Martin, renouvelé dans ses fonctions le 2 juin 2016 pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2022 ;
- KPMG Audit, Département de KPMG S.A. ⁽¹⁾, Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, CS 60055 - 92066 Paris La Défense (France) représenté par MM. Pierre-Antoine Dufaud et Bertrand Pruvost, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2018, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2024.

Le Commissaire aux comptes suppléant, est:

- M. Jean-Baptiste Deschryver, 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, nommé le 2 juin 2016, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2022.

1.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe pour l'exercice 2020

(en millions d'euros)	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	2020		2019		2020		2019	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Services de certification des comptes								
Émetteur	0,9	7 %	0,9	6 %	0,9	11 %	0,9	9 %
Filiales intégrées globalement	8,5	68 %	8,2	58 %	7,1	84 %	7,5	81 %
Sous-total	9,4	75 %	9,1	64 %	8	94 %	8,4	90 %
Services autres que la certification des comptes*								
Émetteur	0,2	2 %	0,3	1 %	0	0 %	0,0	0 %
Filiales intégrées globalement	2,9	23 %	5,0	35 %	0,5	6 %	0,9	10 %
Sous-total	3,1	25 %	5,3	36 %	0,5	6 %	0,9	10 %
TOTAL	12,5	100 %	14,4	100 %	8,5	100 %	9,3	100 %

* La nature des Services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère et ses filiales se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de consultations portant sur des sujets comptables, fiscaux et réglementaires ainsi que de prestations de formation.

(1) Membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

1.5 Principales adresses

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Siège social

Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie
France
Tél. : + 33 (1) 88 54 00 00
www.saint-gobain.com

RÉGION EUROPE DU NORD

Allemagne et Autriche

Krefelder Straße 195
52070 Aix-la-Chapelle
Allemagne
Tél. : + 49 (241) 400 20-0
www.Saint-Gobain.de

Pays nordiques et États baltes

Robert Jacobsens Vej 62A
2300 Copenhague S
Danemark
Tél. : + 45 70 300 688

Royaume-Uni et République d'Irlande

Saint-Gobain House
Binley Business Park
Coventry CV3 2TT
Royaume-Uni
Tél. : + 44 (0) 2476 56 0700
www.Saint-Gobain.co.uk

Pologne

Iris B
Ul. Cybernetyki 9
02-677 Varsovie
Pologne
Tél. : + 48 (22) 653 79 00
www.Saint-Gobain.pl

République tchèque

Smrčková 2485/4
180 00 Prague 8
République tchèque
Tél. : + 420 724 738 135
www.Saint-Gobain.cz

Russie, Ukraine et Pays de la CEI

PREO 8 Business Center, 19th floor
8, Preobrazhenskaya ploschad
107061, Moscou
Fédération de Russie
Tél. : + 7 495 228 8110
www.Saint-Gobain.ru

Suisse

Saint-Gobain Schweiz
c/o Sanitas Troesch AG
Hardturmstrasse 101
CH-8031 Zürich
Suisse
Tél. : + 41 44 446 15 55
www.Saint-Gobain.ch

Roumanie

43 Pipera Road, Floreasca Park, building A, 3rd floor
014254, Bucharest
Roumanie
Tél. : + 40 (21) 207 57 00
Fax : + 40 (21) 207 57 11
www.Saint-Gobain.ro

Bulgarie

13 Imperator Konstantin Veliki str.
2230 Kostinbrod,
Bulgarie
Tél. : + 359 2 400 37 00
www.Saint-Gobain.bg

RÉGION EUROPE DU SUD, MOYEN-ORIENT**AFRIQUE****Espagne/Portugal/Algérie**

Príncipe de Vergara 132
28002 Madrid
Espagne
Tél. : + 34 (91) 397 20 55
www.Saint-Gobain.es
www.Saint-Gobain.pt

Bureau au Maroc

2, Allée des Figuiers Ain Sebâa
Casablanca
Maroc
Tél. : + 212 5226-89000

Italie

Via Ettore Romagnoli, 6
20146 Milan
Italie
Tél. : + 39 02 42431
www.Saint-Gobain.it

Afrique subsaharienne

Block A, Siemens Office Park
Janadel Ave
Halfway Gardens
Midrand 1686
Afrique du Sud
Tél. : + 27 12 657 2800
www.Saint-Gobain-africa.com/e

Proche-Orient

Dbayeh main road, Mitsulift Bldg 3rd Floor,
Dbayeh Main road
P.O. Box 55-44, Beyrouth
Liban
Tél. : + 961 4 546 870/1/2
www.Saint-Gobain-emme.com

Émirats arabes unis

40th Floor, Tiffany Tower,
Cluster W, Jumeirah Lakes Towers
Dubai
Émirats arabes unis
Tél. : + 971 (0)4 450 2300
www.Saint-Gobain-emme.com

Arabie saoudite

Rabwah Central, Rolaco Building,
Riyad 11421
Royaume d'Arabie saoudite
Tél. : + 966 011 473 8751
www.Saint-Gobain-emme.com

Oman et Qatar

Al Rayan, complex B 5th floor
P.O. Box 22520 Doha
Qatar
Tél. : + 974 4442 3816
www.Saint-Gobain-emme.com

Turquie

Altaycesme Mahallesi Camli Sokak No : 21 K : 4
Esas Ofispark 34843 Maltepe, Istanbul
Turquie
Tél. : + 90 216 250 12 22
www.saint-gobain.com.tr

Égypte

Imm. 12B4, Cairo Festival City, 2nd étage, New Cairo
Égypte
Tél. : + 202 25288070
www.Saint-Gobain-emme.com

Benelux

6F Avenue Einstein
1300 Wavre
Belgique
Tél. : + 00 32 (0)10 80 00 80
www.saint-gobain.com

Grèce

Saint-Gobain Hellas
5, Kleisouras str.-PC 14452 Metamorfossi
Athènes
Grèce
Tél. : + 30 210 2831804

RÉGION ASIE-PACIFIQUE**Chine**

17 & 18F, Shanghai Point
No.1158, East DaMing Rd.
Shanghai 200082
Chine
Tél. : + (86 21) 5552 6666
www.saint-gobain.com.cn

Japon

Saint-Gobain Bldg
3-7 Kojimachi, Chiyoda-ku
102-0083 Tokyo
Japon
Tél. : + 81 3 6272 6250
www.Saint-Gobain.co.jp

Corée du Sud

10F, KFAS Bldg.
211, Teheran-ro
Gangnam-gu
Seoul 06141
Corée du Sud
Tél. : + 82 2 3706 9073

Thaïlande

12F, Gypsum Metropolitan Tower
539/2, Si Ayutthaya Road
Thanonphayathai, Ratchathewi
Bangkok 10400
Thaïlande
Tél. : + (66)2 640 8721

Australie

60 Hume Hwy
Somerton, VIC 3062
Australie
Tél. : + 61 3 9930 7850
www.saint-gobain.com.au

Inde

Level 5, Leela Business Park
Andheri Kurla Road
Andheri (East)
Mumbai - 400059
Inde
Tél. : + 91 (022) 40 21 21 21
www.Saint-Gobain.co.in

Vietnam

8th Floor, SOFIC Tower, 10 Mai Chi Tho Street
Thu Thiem Ward, District 2
Ho Chi Minh
Vietnam
Tél. : + 84 28 3930 7273
www.saint-gobain.com.vn

Malaisie

No. 29 & 31, Jalan TIAJ 2/1, Taman Industri Alam Jaya
42300 Bandar Puncak Alam
Selangor Darul Ehsan
Malaisie
Tél. : + 603 6038 9498
www.saint-gobain.com.my

Indonésie

21th Floor, Menara Sentraya Jl. Iskandarsyah Raya No.1A
Kebayoran Baru 12160
Jakarta
Indonésie
Tél. : + 62 21 2788 1928
www.Saint-Gobain.co.id

Birmanie

BH3, Industrial Area, Zone B, Thilawa
Special Economic Zone
Yangon
Myanmar
Tél. : + 95 9798180854
www.mm.weber

Philippines

27F Trade & Financial Tower
7th Avenue corner 32nd street
Bonifacio Global city, Taguig City, 1634
Philippines
Tél. : + 63 2 886 9173
www.gyproc.com.ph

RÉGION AMÉRIQUES**Amérique du Nord**

Saint-Gobain Corporation
20 Moores Road
Malvern, PA 19355
États-Unis
Tél. : + 1 610-893-5000
www.Saint-Gobain-northamerica.com

Brésil

Avenida Santa Marina, 482
Água Branca
SP 05036-903 São Paulo
Brésil
Tél. : + 55 (11) 2246-7000
www.saint-gobain.com.br

Mexique/Colombie/Amérique centrale

Mexique, Amérique centrale, Colombie et Venezuela
Torre 1 Piso 14
Calz Legaria 549, 10 de Abril, 11250,
Miguel Hidalgo, CDMX
Mexique
Tél. : + 52 (55) 52 79 16 00
www.saint-gobain.com.mx
www.saint-gobain.com.co

Argentine

Dr. Luis Garcia 695 - Tigre, Buenos Aires
B1646
Argentine
Tél. : + 54 11 5173 4900

Chili

El Lucero 244, Lampa, Chacabuco Province
9380000,
Santiago - Chili
Chili
Tél. : + 56 22 738 9386

Pérou

Av. Los Faisanes 157 - Urb. La Campiña -
15056 (Chorrillos/Lima)
Pérou
Tél. : + 512524034

2. Informations RSE

2.1 Note méthodologique

Le contenu des chapitres RSE de ce document procède d'une consultation des parties prenantes internes et externes.

En interne, les entités pays ou clusters de pays, les BU de SHP et les directions fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats Responsables, Communication Financière, Développement Responsable, EHS...) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le rapport d'exemples.

En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le reporting et la communication RSE du Groupe.

2.1.1 Référentiels

Les référentiels utilisés pour le reporting social, pour le reporting EHS et la définition des indicateurs ont été établis en cohérence avec le Pacte mondial des Nations unies et les lois françaises applicables.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*), de SASB ou d'autres référentiels pertinents en fonction des enjeux de matérialité.

La Direction des Affaires Sociales du Groupe Saint-Gobain, en charge du reporting social, collabore et échange régulièrement avec les principaux contributeurs de la filière Ressources Humaines pour améliorer la doctrine et les processus de reporting.

Pour le reporting EHS, des groupes de travail sont également organisés pour proposer des évolutions pour les nouveaux indicateurs EHS, afin de suivre les évolutions des standards internationaux et de mettre à profit les retours d'expérience des sites. Ces propositions sont ensuite discutées et validées lors de comités de pilotage qui ont lieu deux fois par an.

Les données publiées consacrées à la RSE de Saint-Gobain et qui suivent la méthodologie du GRI sont issues de trois systèmes de reporting Groupe distincts :

- l'outil de pilotage Smart'R, qui permet d'effectuer le reporting des effectifs et le reporting social annuel ;
- le système de gestion et de reporting des cadres, appelé PeopleGroup ;
- le système de reporting EHS (environnement, hygiène, sécurité), dénommé Gaïa.

2.1.2 Reporting social

2.1.2.1 Fondements

Périmètres couverts

L'outil de pilotage du reporting social du Groupe, Smart'R, compte 670 entités consolidées à fin 2020.

- Cet outil intègre les effectifs des sociétés consolidées par intégration globale par le Groupe. C'est la base de calcul de l'effectif global consolidé, de la répartition de l'effectif par genre, par région, par zone géographique, par catégorie socio-professionnelle et par type de contrat.

Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte.

- Dans un objectif de simplification de la collecte, pour les entités non interfacées de moins de 500 salariés, seuls les effectifs et heures travaillées sont remontées dans notre outil de reporting. Ainsi les indicateurs concernant les mouvements de personnel, les absences et la rémunération sont calculés sur 96,7 % du périmètre du Groupe.
- Le reporting social annuel permet de rendre compte de la performance sociale du Groupe. Le calcul des indicateurs sociaux s'appuie sur l'ensemble du périmètre de la campagne annuelle, sauf mention contraire.

2.1.2.2 Outil de pilotage

Smart'R est un outil d'aide à la décision, mis en place par la Direction des Ressources Humaines pour restituer des données liées aux effectifs de façon automatisée.

Depuis janvier 2017, Smart'R intègre les éléments des systèmes de paie de manière mensuelle. Une collecte automatisée est en place pour plus de 92 % des effectifs du Groupe. Une collecte manuelle est nécessaire pour les entités non intégrées dans des centres de services partagés (8 % des effectifs sont non interfacés).

Nous mettons en place des interfaces dès que cela est pertinent et techniquement possible, mais il reste une part de collecte en saisie manuelle, notamment pour les sociétés nouvellement acquises.

Les éléments du reporting social annuel ont été collectés et intégrés dans Smart'R. L'ensemble de la consolidation des données est réalisé au niveau du Groupe Saint-Gobain.

La mise à jour des données d'organisation et du périmètre du Groupe est effectuée chaque mois dans Smart'R, en s'appuyant sur les changements de périmètre tels que les mouvements d'acquisition, de cession ou de fusion, opérés dans le reporting de consolidation financière du Groupe.

Smart'R permet de réaliser le reporting social. En effet, l'extraction des données sociales nécessaires aux analyses est assurée grâce à l'outil de reporting Microstrategy, adossé à Smart'R.

Le questionnaire GRI-RH est complété chaque année par les Responsables de Ressources Humaines des Pays et des Activités en France pour collecter des indicateurs qualitatifs et consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du Rapport.

2.1.2.3 Une démarche d'amélioration continue

Le Groupe Saint-Gobain s'est engagé dans une démarche volontaire et progressive de fiabilisation de ses données sociales par :

- un échange permanent avec les responsables des ressources humaines de chaque pays et des activités en France et également avec les contributeurs au reporting pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'application des règles de calcul des indicateurs sociaux définis dans la doctrine du Groupe disponible en français et en anglais ;

- le choix d'indicateurs dans une logique de stabilité afin de garantir, autant que possible, une fiabilité des comparaisons dans le temps ;
- la soumission annuelle d'une sélection des données sociales à une évaluation externe ;
- le renforcement des contrôles mis en œuvre à chaque niveau de la collecte et de la consolidation ;
- l'automatisation de la collecte, par la multiplication d'interfaces entre les Centres de Services Partagés (CSP) et Smart'R, dans une logique de fiabilisation et d'amélioration continue de la qualité des données. Le principe de Smart'R est de récupérer les données des systèmes de paie en fin de mois. Les dates de clôture de paie étant différentes en fonction des pays, certains indicateurs sont uniquement calculés sur 12 mois glissants afin de lisser les éventuels décalages dus à ces différentes dates de clôture.

2.1.2.4 Consolidation des données

Le processus de reporting s'organise en quatre étapes :

- l'intégration mensuelle dans Smart'R de fichiers d'interfaces provenant des Centres de Service Partagés et des questionnaires pour les entités non interfacées ;
- la saisie des données sociales annuelles dans des questionnaires, effectuée par les contributeurs, au niveau des sociétés ; il s'agit des données complémentaires non présentes dans Smart'R comme les indicateurs concernant les relations sociales (par exemple, le nombre d'accords signés en vigueur) ;
- la vérification et la consolidation, effectuées au niveau de la Direction des Affaires Sociales du Groupe ;
- le reporting, qui permet de générer les tableaux de bord constituant les outils de pilotage de la Direction des Ressources Humaines du Groupe et à tous les niveaux de la structure, tant au niveau Société qu'au niveau Région.

2.1.2.5 Les indicateurs d'absentéisme et d'intérim

Les données d'absence ou d'intérim de certaines entités sont parfois difficiles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi les taux d'absentéisme et d'intérim sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de reporting social annuelle.

Le taux d'absentéisme est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absence pris en compte dans cet indicateur sont les absences pour maladie, les absences relatives à des accidents de travail (ou de trajet), les absences dues aux grèves et les absences non justifiées. Les absences autorisées ou prévues (de type congés, événement familial) ne sont pas retenues dans cet indicateur.

Dans plusieurs pays, des entités ont été exclues du calcul de l'indicateur en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (absence d'interface, réglementation locale, etc.). Les pays suivants sont concernés par cette

exclusion : États-Unis, Canada, Afrique du Sud et Japon, quelques entités en Inde, une en Norvège, deux en Suisse et une en Indonésie, ainsi que les entités non interfacées dont les effectifs sont inférieurs à 500 salariés.

Le taux d'intérim est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures travaillées par les intérimaires sur le nombre total des heures travaillées pour le Groupe. L'intérim ne prend pas en compte les sous-traitants et les prestataires de services.

Dans plusieurs pays, des entités ont été exclues du calcul de l'indicateur en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (réglementation locale, difficultés de comptabilisation, etc.).

Le pays et l'entité concernés par cette exclusion sont l'Afrique du Sud et une entité en Norvège.

2.1.2.6 Les indicateurs de formation

Les actions de formation réalisées sur les entités cédées sont prises en compte dans le calcul des indicateurs formation. Les taux de réalisation des *e-learning* obligatoires (*Adhere*, *Comply* et *ACT*) intègrent cette année les formations initiées et réalisées dans l'année ainsi que des cas de formations initiées non complètement finalisées en fonction des évolutions de périmètre dans le cadre du programme *Transform & Grow*.

2.1.2.7 Difficultés et limites

La principale difficulté est liée à la variété des pays d'implantation du Groupe. Une doctrine concernant le calcul des indicateurs du reporting social est diffusée chaque année aux contributeurs, mais les indicateurs sont parfois interprétés selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales).

C'est le cas, entre autres, pour les notions de formation. Quatre entités aux États-Unis ont été exclues du périmètre de calcul des indicateurs formation, en raison de données non fiables. Les entités non interfacées dont les effectifs sont inférieurs à 500 salariés ont également été exclues du périmètre.

2.1.3 Reporting EHS

2.1.3.1 Fondements

Périmètres couverts

Le reporting EHS rassemble 1 461 entités qui regroupent l'ensemble des établissements du Groupe. Sont suivies toutes les entités appartenant à des sociétés consolidées contrôlées à plus de 50 % par Saint-Gobain à la fin de l'exercice. Cela inclut dans la mesure du possible les constructions et acquisitions et exclut les fermetures et cessations.

Les entités sont définies en fonction du type d'établissement selon les catégories suivantes : usine, agence commerciale ou regroupement de magasins, bureau, entrepôt, centre de Recherche et Développement, mine et carrière, site en construction.

Les données sont saisies directement dans le système de reporting des données EHS, appelé Gaïa au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés, ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
<i>Safety-on-Line</i>	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident lié au travail avec ou sans arrêt, mortel
<i>Environment-on-Line</i>	Ponctuelle	Monde, événements environnementaux	Alerte instantanée en cas d'accident environnemental majeur ou significatif
Sécurité	Mensuelle	Monde, toutes catégories de personnel	Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées...
Général & Santé	Annuelle	Monde (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	Certification, résultats d'audit, suivi des programmes Santé...
Environnement	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Régions	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation...

Les questionnaires Sécurité, Hygiène Industrielle & Santé, Général et *Safety-on-Line* (SOL) visent à couvrir la totalité des sites et des personnes travaillant pour Saint-Gobain. Ils couvrent également, selon les questionnaires, les intérimaires et les sous-traitants (questionnaires sécurité et *Safety-on-Line*).

Pour la sécurité, le reporting est mensuel, et récapitule tous les accidents du mois et leur niveau de gravité. Il couvre approximativement 97 % des effectifs dans le Groupe. L'absence de couverture totale des effectifs s'explique par le délai maximal d'intégration de deux ans dans Gaïa des établissements nouvellement acquis.

Par ailleurs, le reporting Sécurité inclut en plus des employés du Groupe, les collaborateurs intérimaires et sous-traitants permanents sur l'ensemble du périmètre, à l'exception de certains sous-traitants de la distribution en fonction des pays.

Un reporting ponctuel permet également aux entités, à travers le système *Safety-on-Line*, de notifier systématiquement tout accident du travail avec arrêt et sans arrêt, dont les événements mortels, et d'en expliquer les circonstances.

Le questionnaire Hygiène Industrielle & Santé et le questionnaire général sont quant à eux annuels.

Le questionnaire Environnement, lui aussi annuel, est déployé sur 829 entités. Les données consolidées pour ces entités correspondent au « périmètre Groupe ». Un « périmètre environnement concerné » a par ailleurs été établi. Les sites de ce périmètre ont été choisis pour concentrer les efforts sur les établissements ayant l'impact le plus significatif et améliorer la lisibilité des données et des progrès sur les objectifs. Les activités ont ainsi validé certains critères (consommation en énergie, en eau, quantité de déchets non valorisés...), permettant d'identifier les sites et de les suivre clairement. Ce périmètre concerne 465 entités.

Le standard EvE de gestion des événements environnementaux identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites.

Les données financières EHS (dépenses et investissements) sont suivies dans le SIF, outil de reporting financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

2.1.3.2 Objectifs 2010-2025 et 2017-2019

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Pour les atteindre, il a également défini des objectifs intermédiaires

pour une durée de trois ans. L'année de référence des objectifs intermédiaires est l'année précédant le début de cette période. La période actuelle 2020-2022 a donc pour référence l'année 2019.

Fondé sur les résultats de l'année de référence, le Groupe met à jour, tous les trois ans, un périmètre « sites concernés » pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013/2014-2016/2017-2019/2020-2022/2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante.

En outre, pour les indicateurs suivis pour les objectifs environnementaux, les résultats sont publiés à production comparable à l'année de référence. Cela signifie que les émissions et les consommations des années 2020-2022 sont recalculées sur la base de la production 2019.

Les progrès réalisés sur ces cinq périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

2.1.3.3 Consolidation des données

Le protocole de reporting EHS est disponible en français et en anglais. Le processus de reporting (aussi mensuel qu'annuel) s'organise en trois étapes :

- la saisie des données, effectuée par le ou les animateurs EHS de l'entité concernée ;
- la vérification, effectuée par chaque Région, à travers ses Directeurs EHS ;
- la consolidation, effectuée par la Direction EHS du Groupe.

2.1.3.4 Difficultés et limites

Depuis le lancement des outils de reporting du Groupe, la qualité du reporting a continuellement progressé grâce aux retours d'expérience et à une meilleure appropriation des outils par les équipes spécialisées. Ces éléments permettent au Groupe de prévenir les risques d'erreurs liées aux différences d'unités de mesure entre les métiers et les pays, et aux problèmes de compréhension des termes techniques.

2.1.4 Le reporting Achats responsables

Les méthodes de reporting des achats responsables négoce et hors négoce ont fait l'objet d'une revue en 2020. Les indicateurs concernant les achats de négoce sont calculés sur la base des Achats de négoce réalisés en 2019.

2.1.4.1 Le périmètre de reporting négoce

Les indicateurs décrits dans la section 1.5.2.2 du Chapitre 3 et publiés dans la section 2.4 du Chapitre 4 sont calculés selon les périmètres suivants :

- les fournisseurs partenaires européens sont les fournisseurs stratégiques bénéficiant d'un contrat cadre européen. Ces fournisseurs représentent 51 % des achats totaux. Ces fournisseurs signent un contrat cadre incluant la Charte Fournisseurs ;
- les principaux fournisseurs sont ceux avec lesquels plus de 3 millions d'euros d'achats annuels sont réalisés, parmi eux des partenaires européens et les principaux fournisseurs nationaux des enseignes locales (France, Norvège, Danemark, Suède et Royaume-Uni). Ces fournisseurs identifiés couvent plus de 76 % des achats totaux de négoce. L'ensemble de ces fournisseurs sont inclus dans la gestion des risques RSE (analyses des risques, évaluations des pratiques, actions de mitigation) et sont considérés dans la répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE ;

- les fournisseurs de marques propres sont ceux avec lesquels Saint-Gobain Sourcing (en Inde et en Chine) développe des produits commercialisés avec une marque du Groupe. Ils représentent une part limitée des achats totaux de négoce. Ils sont considérés dans les résultats des audits sur site.

2.1.4.2 Le périmètre éligible achats hors négoce

Les fournisseurs du périmètre des achats hors négoce considérés dans les indicateurs sont les fournisseurs de plus de 100 milliers d'euros de montants d'achats annuels qui n'ont pas été soumis à une dispense (fournisseur possédé par un gouvernement d'état ou en position de *sole sourcing*) et qui ne concernent pas des dépenses liées à des secteurs d'activités non gérées par la fonction Achats (banques, assurances, services juridiques).

Ce périmètre représente 80 % des dépenses totales du périmètre hors négoce du Groupe.

Les niveaux de performance RSE des revues documentaires ont été revus en 2020 en prenant en compte les nouvelles tendances (émergence de nouvelles réglementations, augmentation des attentes des parties prenantes, plus d'exigences des clients) afin de revoir les exigences minimales attendues en matière de RSE de la part de nos fournisseurs identifiés comme potentiellement risqués suite à l'analyse des risques.

2.2 Avis des auditeurs

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société Compagnie de Saint-Gobain,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac Inspection n° 3-1060 dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽¹⁾, et couvrent entre 21 % et 23 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 17 % et 22 % des données environnementales (à l'exception de l'indicateur « Matières recyclées intégrées au produit » - 11 %) considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 11 personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention de 15 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la Direction Ressources Humaines, la Direction Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de la Formation, la Direction Achats Responsables, la Direction Innovation et la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2021

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit



Cécile Saint-Martin
Associée



Émilie Bobin
Associée du Département Développement Durable

(1) Des travaux ont été menés dans 33 entités EHS, correspondant à 31 entités RH, représentatives des activités et des zones géographiques d'implantation du Groupe : Allemagne (1), Argentine (1), Brésil (3), Chine (2), Espagne (2), Etats-Unis (6), Finlande (1), France (4), Hong Kong (1), Inde (3), Mexique (1), Pays-Bas (1), Pologne (1), République Tchèque (3), Royaume-Uni (1), Suisse (1) et Thaïlande (1).

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux neuf risques principaux identifiés pour l'activité de Saint-Gobain, présentées dans les sections suivantes du Rapport de Gestion :

Diversité dans l'organisation et inclusion	Dont le résultat : - « Indice de diversité » - « % de femmes cadre » - « % de femmes cadre dirigeant »
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	Dont le résultat : - « Émissions de CO2 (scope 1 et scope 2) » - « Consommation d'énergie par type » - « % de déchets non valorisés »
Éthique des affaires	- « % de nouveaux cadres formés aux programmes Adhere, Comply et Act » Dont le résultat :
Gestion des compétences et des talents	- « Part des collaborateurs répondant à l'enquête de satisfaction » - « Part des actions détenues par les collaborateurs » - « Part des collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année » - « Nombre de recrutements » - « Nombre de départs »
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	Dont le résultat : - « Montant des Achats couverts par la signature de la charte » - « Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE » - « Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE »
Intégration des matières recyclées au sein des produits	Dont le résultat : - « Prélèvements évités de matières premières naturelles »
Santé et sécurité au travail	Dont les résultats : - « TF2 des employés Saint-Gobain, intérimaires et sous-traitants permanents » - « Taux d'absentéisme » - « Part des sites concernés ayant un inventaire de leurs produits et substances chimiques » - « Nombre de visites SMAT » - « Nombre de sites appartenant au Club des Millionnaires »
Sécurité des produits	Dont le résultat : - « % des sites ayant mis à jour leur inventaire de produits chimiques »

3. Tables de concordance

3.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	375
2 Contrôleurs légaux des comptes	376
3 Facteurs de risques	
3.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	220-223
3.2 Risques liés aux structures du Groupe	223
3.3 Risques juridiques	224-227
4 Informations concernant l'émetteur	254, 370
5 Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	6-7, 21-27
5.2 Principaux marchés	6-7, 37-39
5.3 Événements importants dans le développement des activités	16-20
5.4 Stratégie et objectifs	31-60, 120-121
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	221
5.6 Position concurrentielle	24, 27
5.7 Investissements	
	8, 16-17, 19-20, 54, 58-60, 118-119, 126, 278-281, 284, 365-366
5.7.1 Investissements importants réalisés	54, 58-60, 101, 118-119, 121, 126
5.7.2 Investissements importants en cours	280, 351
5.7.3 Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	92-106, 220, 222
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Compagnie de Saint-Gobain, de ses immobilisations corporelles	
6 Structure organisationnelle	6-7, 21-27, 339-340, 365-366
6.1 Description sommaire du Groupe	325-327, 352-354
6.2 Liste des filiales importantes	
7 Examen de la situation financière et du résultat	6-8, 111-121, 266, 282-287, 333, 339-340, 367
7.1 Situation financière	266, 282-283, 333
7.2 Résultats d'exploitation	
8 Trésorerie et capitaux	265, 270, 320-321, 335, 343-347, 365
8.1 Informations sur les capitaux	268-269, 336
8.2 Source, montants et description des flux de trésorerie	253, 256-258, 310-319, 347, 349-350, 365-366
8.3 Informations sur les besoins et la structure de financement	N/A
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	
8.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	313-316
9 Environnement réglementaire	42, 49-51, 53, 66-68, 74-75, 79-82, 103-104, 222, 227
10 Information sur les tendances	121
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12 Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale	28-29, 136-164
13 Rémunération et avantages	165-212, 256, 289-296
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	136-138, 145-164
15 Salariés	

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	6-7, 10, 14, 289, 356
15.2 Participations des mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur et <i>stock-options</i>	174-175, 179, 182, 184, 190, 194, 196-197, 206-208, 293-296, 345-347
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	87, 205-211, 251-252, 293, 346-347
16 Principaux actionnaires	8, 251
17 Transactions avec des parties liées	305, 351
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	263-367
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	328-332, 361-364
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	260
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	224-227, 307-310, 356-359
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19 Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital émis	246, 320, 345, 370
(a) Total du capital social autorisé	247-248, 251, 347
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	246, 320, 345, 370
(c) Valeur nominale par action	246, 344, 370
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	246, 344
19.1.2 Actions non représentatives du capital	246
19.1.3 Actions autodétenues	249
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	205-211, 247-248, 347
19.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7 Historique du capital social	246
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	370
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	370-371
19.2.3 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	370
20 Contrats importants	N/A
21 Documents disponibles	374

Incorporation par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2019 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mars 2020 sous le numéro D. 20-0161 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2018 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité

des marchés financiers le 15 mars 2019 sous le numéro D. 19-0153.

Les informations incluses dans ces deux Documents de référence et Document d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents de référence et Document d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.saint-gobain.com.

Les informations figurant sur le site internet de la Société et mentionné par le lien hypertexte <https://www.saint-gobain.com/fr/finance>, encart « Grenfell Tower Celotex », page 226 du présent Document d'enregistrement universel ne font pas partie du Document d'enregistrement universel. À ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'Autorité des Marchés Financiers.

3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Informations requises par le Rapport financier annuel	Pages
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	375
Rapport de gestion	
<i>Article L. 225-100-1 du Code de commerce :</i>	
analyse de l'évolution des affaires	2-7, 14-15, 53-60, 64-91
analyse des résultats	6-7, 111-133, 266, 282-288, 310-312, 333-334, 339-340, 367
analyse de la situation financière, y compris endettement	8, 111-119, 256-258, 286, 310-319, 347-348, 349-350, 367
principaux risques et incertitudes	65, 98-99, 224-227, 310-312, 317, 338-339
indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	70-71, 79-82, 92-106, 123
principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	241-242
<i>Article L. 225-102 du Code de commerce :</i>	
actionnariat salarié	87, 206-211, 251-252, 293, 346-347
<i>Article L. 225-102-1 du Code de commerce :</i>	
Déclaration de performance extra-financières	9-10, 67-106, 122-133, 380-387, 391-394
<i>Article L. 225-211 du Code de commerce :</i>	
rachat par la Société de ses propres actions	247-249, 251-252, 320
<i>Article L. 225-37 et suivants du Code de commerce</i> <i>Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise :</i>	
composition et fonctionnement du Conseil d'administration	28-29, 136-164, 370-374
rémunération des organes d'administration et de direction	165-211, 289
modalités d'exercice de la Direction Générale et limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs des dirigeants mandataires sociaux	151-152
adhésion à un code de gouvernement d'entreprise	136
éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	253
modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	371
tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	247-248
conventions et engagements réglementés	185-188, 191-193, 214-216
description de la procédure de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et description de sa mise en œuvre au cours de l'exercice	148
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	214-216
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	362
États financiers	
Comptes annuels	333-360
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	361-364
Comptes consolidés	264-327
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	328-332
Honoraires des Commissaires aux comptes	376

3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales : Déclaration de Performance Extra-Financière

Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), conformément à l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) qui transpose la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014.

La DPEF comporte la présentation du modèle d'affaires et l'analyse des risques et opportunités RSE du Groupe (risques, politiques associées, plans d'action et indicateurs clés).

Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du Groupe Saint-Gobain se trouve à la Section 2.4 du Chapitre 1. Il est le résultat d'une consultation avec les parties prenantes internes au Groupe et prend en compte la nouvelle organisation de Saint-Gobain, effective au 1^{er} janvier 2019. Il présente le processus de génération de croissance durable du Groupe à travers ses ressources clés et ses principaux piliers de création de valeur.

L'analyse des risques et opportunités de RSE

Saint-Gobain a mené son étude des risques et opportunités liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), au sein des enjeux prioritaires présentés dans l'analyse de matérialité (voir Section 1.1.1 du Chapitre 3).

Ainsi, un univers des 15 risques et opportunités RSE les plus importants pour Saint-Gobain a été construit en prenant en compte la stratégie du Groupe, les objectifs et les opérations ainsi sur les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux principaux. Afin d'harmoniser le vocabulaire et la vision des enjeux, un tableau présentant une définition du risque ou de l'opportunité, les impacts

potentiels pour les parties prenantes d'une part et pour Saint-Gobain d'autre part, a été fourni.

La cotation de ces risques et opportunités a ensuite été effectuée en fonction des attentes des parties prenantes permettant d'allier des visions internes et externes à l'organisation, selon la méthodologie partagée avec l'audit et le contrôle internes. Si la méthodologie d'évaluation des risques suit le même processus que celle mise au point par le contrôle interne, les échelles de valeur ont été adaptées à des impacts extra-financiers et à une échelle de temps de long terme. Les entretiens ont été menés de mai à septembre 2018 avec deux critères à évaluer : l'impact et la criticité. Des membres du Comex ont participé à ces évaluations.

Les neuf risques et opportunités RSE identifiés comme les plus importants sont :

- diversité dans l'organisation et inclusion ;
- efficacité énergétique et intensité carbone des opérations ;
- éthique des affaires ;
- gestion des compétences et des talents ;
- gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement ;
- intégration de matières recyclées ;
- performance énergétique et carbone des produits et services ;
- santé et sécurité au travail ;
- sécurité des produits.

L'identification de ces risques constitue une étape clé dans la construction de la feuille de route RSE du Groupe (voir Section 2.2.1.2 du Chapitre 2).

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Les Principes de Comportement et d'Action du Groupe sont un véritable Code éthique. L'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain y fait référence.		
Diversité dans l'organisation et inclusion	Engagement : Politique Ressources Humaines Politique droits humains	III - 3.1 III - 1.4.1
	Actions : Programme OPEN 4.0 Programme droits humains (Non-discrimination)	III - 3.3.4 III - 1.4.3
	Objectifs quantitatifs : Indice de diversité 25 % de femmes cadres en 2020 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025 30 % de femmes dans le Comex du Groupe 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des BU	IV - 2.1 IV - 2.4 IV - 2.4 IV - 2.4 IV - 2.4
	Indicateurs : 23,6 % de femmes dans les 19 072 postes les plus élevés soit 11,4 % des postes du Groupe Autres indicateurs diversité Autres indicateurs non-discrimination	IV - 2.1 IV - 2.4 IV - 2.4
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	Engagement : Politique et Charte EHS Politique énergie - climat Engagement net zéro carbone avant 2050	III - 2.2.1 III - 2.3.1 III - 4.1
	Actions : Programme WCM Réseau énergie - climat Programmes transversaux dont prix interne du carbone, programmes R&D et maîtrise du scope 3	III - 2.2.1 III - 2.3.1 III - 4.1.5
	Objectifs quantitatifs : Réduire les émissions carbone de 20 % en 2025 (base 2010) Réduire la consommation d'énergie de 15 % en 2025 (base 2010) Réduire les émissions carbone de 33 % (scope 1 et 2) en valeur absolue entre 2017 et 2030 Réduire les émissions carbone de 16 % (scope 3) en valeur absolue entre 2017 et 2030	IV - 2.1 IV - 2.4 IV - 2.4 IV - 2.4
	Indicateurs : Indicateurs émissions GES Indicateurs énergie	IV - 2.4 IV - 2.4
Éthique des affaires	Engagement : Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action	I - 2.3
	Actions : Programme éthique et conformité	III - 1.2
	Objectifs quantitatifs : Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes <i>Adhere</i> , <i>Comply</i> et <i>Act</i> dans leur première année d'intégration	IV - 2.1
	Indicateurs : Indicateurs Valeurs du Groupe Indicateurs non-discrimination	IV - 2.4 IV - 2.4
Évasion fiscale Le Groupe agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais. Saint-Gobain n'a donc pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité.		
Gestion des compétences et des talents	Engagement : Attitudes et politique Ressources Humaines	III - 3.1
	Actions : Programme WCM Programme OPEN 4.0 Programme SG Talents Programme Formation	III - 2.2.1 III - 3.3.6 III - 3.3.6 III - 3.3.5
	Indicateurs : Part des collaborateurs formés Indicateurs Formation dans développement des talents	IV - 2.1 IV - 2.4

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	Engagement : Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action Politique Bois Politique Matières premières à risques élevé	I - 2.3 III - 1.5.2.3 III - 1.5.2.3
	Actions : Programme Achats responsables	III - 1.5
	Objectifs quantitatifs : Programme Achats responsables	III - 1.5
	Indicateurs : Indicateurs Achats Responsables	IV - 2.4
Intégration des matières recyclées au sein des produits	Engagement : Charte et politique EHS Politique gestion durable des ressources	III - 2.2.4 III - 2.3.3
	Actions : Avoir un contenu recyclé maximal Outil SCORE d'évaluation de la performance durable des produits Économie circulaire	III - 2.3.3 III - 2.1.2 III - 4.2
	Objectifs quantitatifs : Augmenter les prélèvements évités de matières premières naturelles de 30 % (entre 2017 et 2030)	IV - 2.4
	Indicateurs : Déchets et matières premières	IV - 2.4
Performance énergétique et carbone des produits et services	Engagement : Politique et charte EHS Politique énergie et climat	III - 2.2.4 III - 2.3
	Actions : Programme <i>Solutions for Growth</i> : concevoir des solutions durables, confortables et performantes dont transparence produits et évaluation et amélioration de la performance durable des produits Saisir les opportunités liées à la transition vers une économie bas-carbone Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas-carbone Former localement les clients, informer l'utilisateur final	III - 2.1.2 III - 4.1 III - 4.1.6.2 III - 4.1.6.3
	Indicateurs : Mise à disposition des EPD Évitements carbone liés aux solutions	III - 2.1.3 III - 4.1.4.2
Santé et sécurité au travail	Engagement : Politique et charte EHS Politique Santé	III - 2.2.4 III - 3.2.2
	Actions : Programme WCM Programme de sécurité au travail Programme de santé au travail Programme <i>CARE</i> Programme Mental WellBeing	III - 2.2.1 III - 3.2.3 III - 3.2.2 III - 3.3.2 III - 3.3.3
	Objectif quantitatif : Conserver un TF2 en dessous de 2	III - 3.2.3
	Indicateurs : HICE (<i>Health Indicator for Occupational Exposure</i>) Indicateurs Santé et Sécurité	III - 3.2.2.4 IV - 2.4
Sécurité des produits	Engagement : Politique et Charte EHS Politique Santé	III - 2.2.4 III - 3.2.2
	Actions : Programme Innovation incluant la check-list EHS Programme WCM Transparence produits Programme d'évaluation de la performance durable des produits Gestion des risques chimiques	III - 2.1.1 III - 2.2.1 III - 2.1.3 III - 2.1.2 III - 3.2.2.2
	Indicateurs : Déploiement des outils de gestion des risques chimiques	III - 3.2.2.2
	Un travail complémentaire sur la possibilité de définir un indicateur de performance sur la sécurité des produits est en cours de réflexion.	

Action de lutte contre le gaspillage alimentaire :

Saint-Gobain est attentif au gaspillage alimentaire et instaure un dialogue constant avec les gérants des lieux de restauration collective présents sur ses sites.

3.4 Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance

Dans le cadre du respect de la loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

Le plan de vigilance de Saint-Gobain est constitué de deux plans distincts mais complémentaires :

- le plan de vigilance des opérations du Groupe (holding, filiales, joint-ventures et sous-traitants sur sites) ;
- le plan de vigilance lié aux achats incluant les fournisseurs de rang 1 et les sous-traitants externes aux sites.

Plan de vigilance lié aux opérations du Groupe	Rubrique
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales	III - 1.4.2
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes et l'environnement	III - 2.2.4
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Pour le respect des droits humains	III - 1.2.1 ; III - 1.2.2 ; III - 1.3. ; III - 1.4.3
Pour la santé et la sécurité des personnes	III - 3.2
Pour l'environnement	III - 2.3
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	
Reporting annuel	IV - 2.4
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III - 1.7

Plan de vigilance lié aux achats du Groupe	Rubrique Chapitre - Section
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, santé et la sécurité des personnes, et l'environnement	III - 1.5.1
	III - 1.5.2
	III - 1.5.2.3
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Programme Achats Responsables Négoce	III - 1.5.2.2
Programme Achats Responsables hors négoce	III - 1.5.2.1
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	III - 1.5
Reporting annuel	IV - 2.4
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III - 1.7

4. Glossaire

A

ACT : programme de formation dédié à la prévention de la corruption

Act4nature : démarche française d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité, dans laquelle Saint-Gobain s'est engagée en 2018

ACV : analyses de cycle de vie

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ADHERE : programme de formation dédié aux Principes de comportement et d'action, Code de conduite éthique du Groupe Saint-Gobain

Afep : Association française des entreprises privées

Apef : Association paritaire pour l'emploi et la formation

Attitudes : au nombre de 5, elles constituent à la fois un mode de management et un état d'esprit qui unit l'ensemble des collaborateurs du Groupe

B

BCE : Banque centrale européenne

BEI : Banque européenne d'investissement

BIM : *Building Information Modeling*

Boost : plateforme de formation en ligne

C

CAC : Commissaires aux comptes

Calcin : verre brisé provenant de déchets de fabrication ou de la collecte sélective des déchets et des contenus de recyclage

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CMF : Conseil des marchés financiers

COMPLY : programme de formation dédié au droit de la concurrence

E

Ebitda : *Earnings before interest, taxes depreciation and amortization*

EHS : Environnement, hygiène industrielle-Santé, Sécurité

EPD : *Environmental Product Declaration* (Déclaration environnementale des produits)

EpE : Entreprises pour l'Environnement

ETC : *Energy Transition Commission*

F

FCPE : Fonds communs de placement

G

GBC : *Green Building Councils*

GES : Gaz à effet de serre

Global ABC : *Global Alliance For Building and Construction*. Alliance globale pour les bâtiments et la construction

H

HQE : certification HQE™ (Haute Qualité Environnementale), créée en 2005 en France

I

IFRS : *International Financial Reporting Standards*

L

LEED : *Leadership in Energy and Environmental Design*, programme de certification américain créé en 1998

M

Medef : Mouvement des entreprises de France

O

ODD de l'ONU : objectifs de Développement Durable de l'Organisation des Nations unies

OPEN : *Our People in an Empowering Network*, programme de ressources humaines du Groupe

P

PEE : Plan d'épargne entreprise

PEG : Plan d'épargne Groupe

Principes de comportement et d'action (PCA) : Code de conduite éthique du Groupe Saint-Gobain

R

R&D : Recherche et Développement

RGPD : Règlement général sur la protection des données

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise

S

SCORE : outil développé par Saint-Gobain en 2017 pour évaluer la performance durable des produits de construction

SHP : Solutions de Haute Performance

SMAT : *Safety Management Tool*

T

TCFD : *Task Force on Financial Disclosure*

Transform & Grow (T & G) : plan de transformation du Groupe Saint-Gobain, lancé en janvier 2019

U

Unep : *United Nations Environment Programme*

W

WBCSD : *World Business Council for Sustainable Development*

WCM : *World Class Manufacturing*, programme d'excellence industrielle

WCP : *World Class Purchasing*. Programme d'excellence dans le domaine des Achats et notamment des achats responsables

WGBC : *World Green Building Council*



NOTES

A large area of the page is filled with horizontal dotted lines, providing space for handwritten notes.



CRÉDITS PHOTOS : ©SUN GOD/SHUTTERSTOCK, © CAPAPICTURES_C.ABAD, ©JEAN CHISCANO, ©UTKU PEKLI/SHUTTERSTOCK,
©JENJ PAYLESS2/SHUTTERSTOCK, ©LOVE YOU STOCK/SHUTTERSTOCK, ©VLAD PATRU, ©IVAN NAKONECHNYI/SHUTTERSTOK,
©SERGIO GRAZIA/VALODE&PISTRE, ©LAURENT KRONENTAL, ©SUCCESSFULALEXEY78/SHUTTERSTOCK, ©ERIC GARALT

Ce document
est accessible
sur le site institutionnel
www.saint-gobain.com



Direction de la Communication
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie - France
www.saint-gobain.com

-  www.linkedin.com/company/saint-gobain/
-  twitter.com/saintgobain
-  www.facebook.com/saintgobaingroup
-  www.instagram.com/saintgobaingroup/
-  www.youtube.com/user/SaintGobainTV