

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

06 JUIN 2019



SAINT-GOBAIN

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

Pierre-André de Chalendar  
Benoit Bazin

06 JUIN 2019



SAINT-GOBAIN

# DES RÉSULTATS FINANCIERS EN HAUSSE EN 2018



**+4,4%**

Progression  
du chiffre d'affaires\*

**+4,5%**

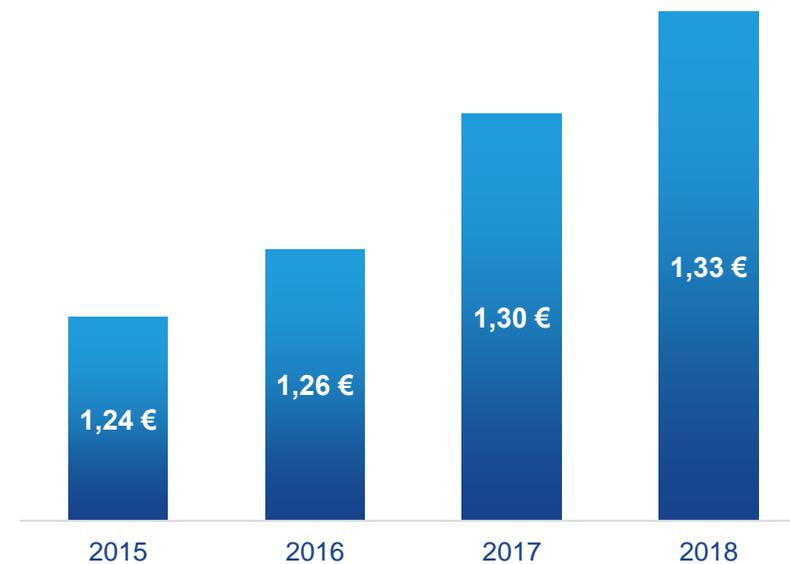
Progression  
du résultat d'exploitation\*

**+6,0%**

Progression  
du résultat net courant

**1,33€**

Dividende en hausse



# DES AVANCÉES MAJEURES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE FEUILLE DE ROUTE RSE

Partager nos **VALEURS** avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme

Assurer la **SANTÉ** et la **SÉCURITÉ** de nos collaborateurs et de nos parties prenantes

Contribuer à l'émergence d'une économie **BAS-CARBONE** capable de préserver le bien commun



Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'**ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Être une **ENTREPRISE CITOYENNE** dans chaque pays

Avoir une **DIVERSITÉ** large au sein des équipes pour construire une culture d'entreprise ouverte et engageante



# DES MATÉRIAUX QUI CHANGENT LA VIE



**Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous**



# UNE VISION ENGAGEANTE ET RESPONSABLE

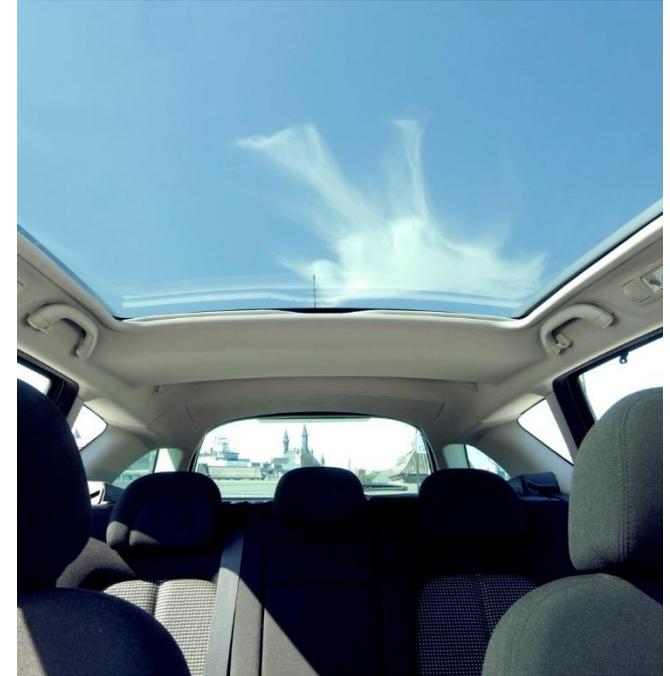
---



**Œuvrer pour le  
bien-être de chacun**



**Protéger l'avenir  
de tous**



**Améliorer la productivité  
et la performance  
de nos clients**

# INNOVER POUR LE CONFORT ET LE BIEN-ÊTRE DE CHACUN



Teinte en dégradé pour un contrôle précis de l'éblouissement avec SageGlass Harmony



Des espaces de travail agréables, sains et attractifs avec KANDU



Une meilleure qualité de l'air avec les revêtements muraux Novelio Nature



Performance acoustique, résistance aux chocs et esthétique avec les panneaux muraux Acoustiroc

# RÉPONDRE À LA DEMANDE DE PRODUITS ET SOLUTIONS DURABLES



Plateforme web Green Buildings :  
accompagne les professionnels  
dans la certification bâtiment durable

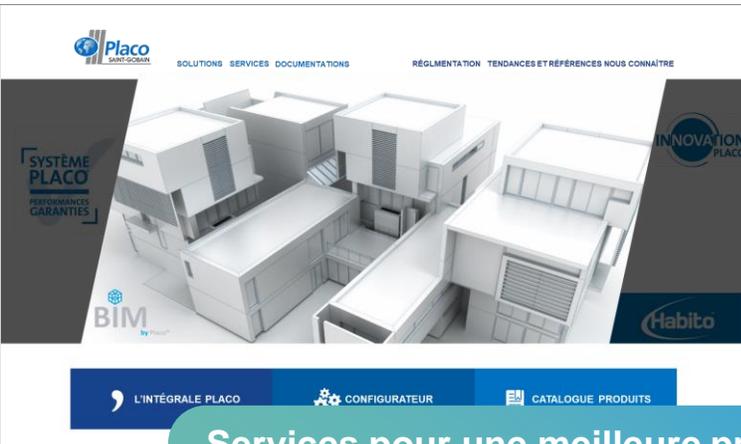


Solutions Saint-Gobain pour décarboner la construction



Nouvelle ligne de production  
de laine de verre à souffler à Chemillé

# AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA PERFORMANCE DE NOS CLIENTS



Services pour une meilleure productivité des chantiers



Co-développement de composants pour les systèmes de mesure du diabète



Nouveaux modes de construction



Préfabrication au Royaume-Uni

# DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS SUR LES CHAÎNES DE VALEUR

---



Un client final **mieux informé et plus influent**



Un besoin croissant de **solutions sur-mesure**



**Un positionnement unique**  
sur une chaîne de valeur en évolution

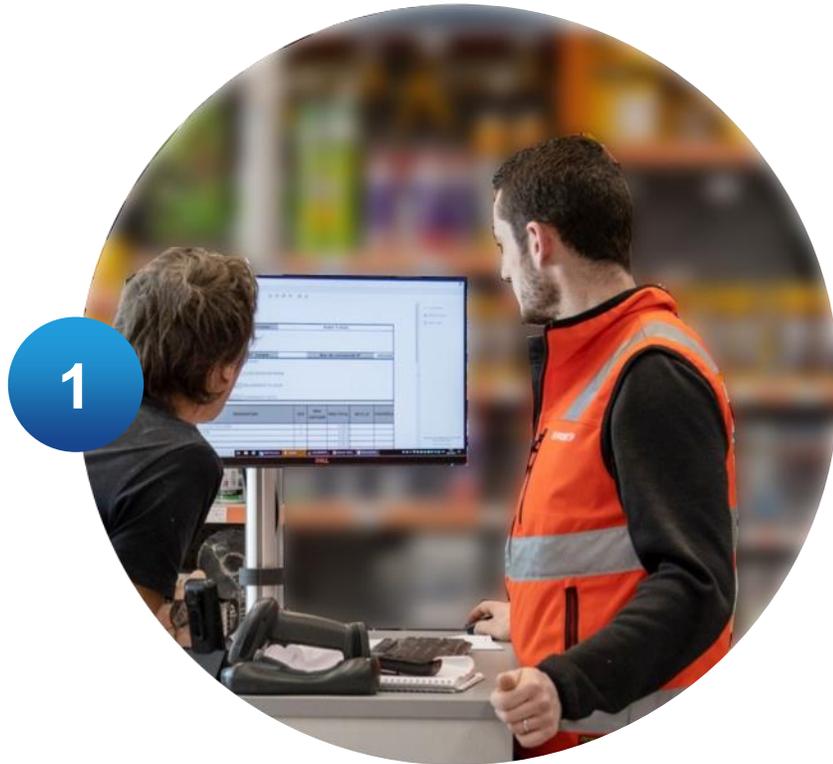




Tirer le plein bénéfice des forces de Saint-Gobain  
pour **renforcer notre compétitivité** et libérer  
pleinement notre **potentiel de croissance**

---

# UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX PILIERS STRATÉGIQUES



**Une organisation  
orientée vers le client,  
légère et agile**



**Une gestion de  
portefeuille dynamique  
et créatrice de valeur**

# UNE ORGANISATION AGILE ET PROCHE DE NOS CLIENTS

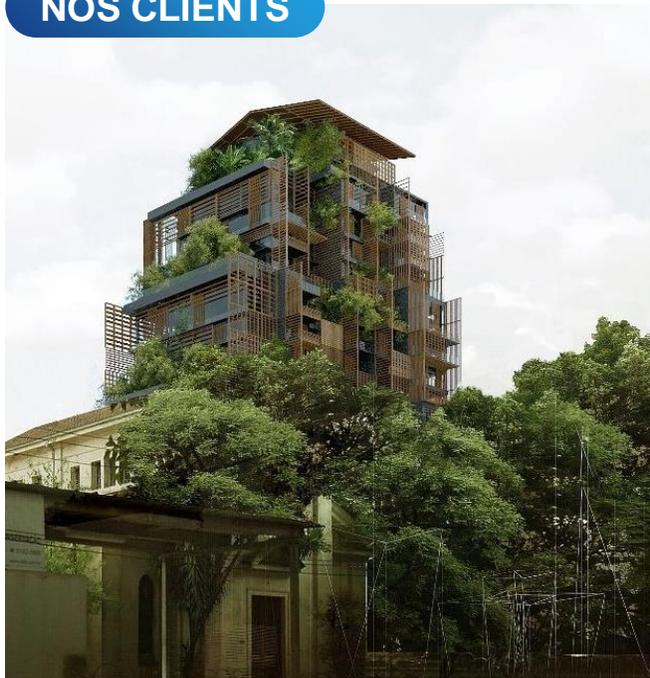


L'EXPERTISE DU GROUPE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

# CAPITALISER SUR NOS SYNERGIES POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

**MEILLEURE EFFICACITÉ  
POUR SERVIR**

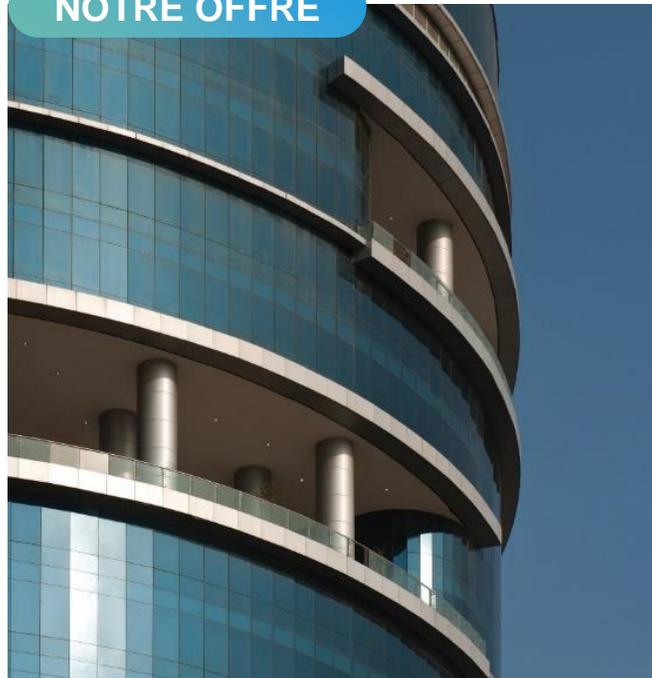
**NOS CLIENTS**



**Au Brésil : forces commerciales  
par canal de vente**

**DÉVELOPPEMENT  
ACCÉLÉRÉ DE**

**NOTRE OFFRE**



**En Inde : un rôle moteur du Vitrage  
dans la prescription au bénéfice de  
toute notre offre**

**PLUS D'INNOVATION**

**& de CO-DÉVELOPPEMENT**



**Une équipe intégrée  
pour servir le marché Aéronautique**



# CIBLER NOS INVESTISSEMENTS SUR LA CROISSANCE

## PAYS ÉMERGENTS



Nouvelle usine Gyproc à Hai Phong au Vietnam

## MARCHÉS PORTEURS



Nouvelles capacités pour la *Business Unit* Sciences de la vie aux États-Unis

# ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE DU GROUPE



## Services & expérience clients

## Industrie 4.0

## Construction digitale

## Nouveaux modes de travail



# RENFORCER NOS PROGRAMMES D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



Usine Sekurit au Mexique



Usine de gypse de Vaujours en France



Centre logistique Brodrene Dahl en Norvège



Livraison Express par la Plateforme du Bâtiment en France



## L'excellence au cœur de nos opérations

- Performance industrielle
- Efficacité logistique
- Économies d'achats



~300 M€ / an d'économies sur 2017-2020

# UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION BIEN ENGAGÉ

DES ORGANISATIONS  
DÉPLOYÉES DEPUIS

LE 1<sup>ER</sup> JANVIER



Plus de 80% de directeurs  
généraux nationaux  
dans leurs pays

DES PLANS  
D'ACTIONS EN

PHASE D'EXÉCUTION



Plus de 1 000 leviers identifiés

**250 M€** d'économies d'ici 2021  
(>50M€ en 2019)

DES INITIATIVES DE  
CROISSANCE



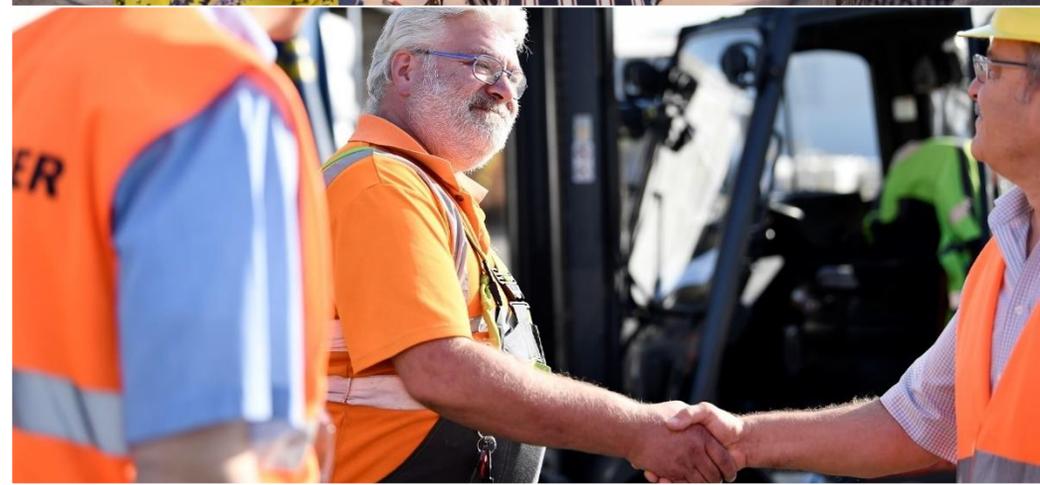
Des premiers succès  
prometteurs

# DES ÉQUIPES FORTEMENT ENGAGÉES

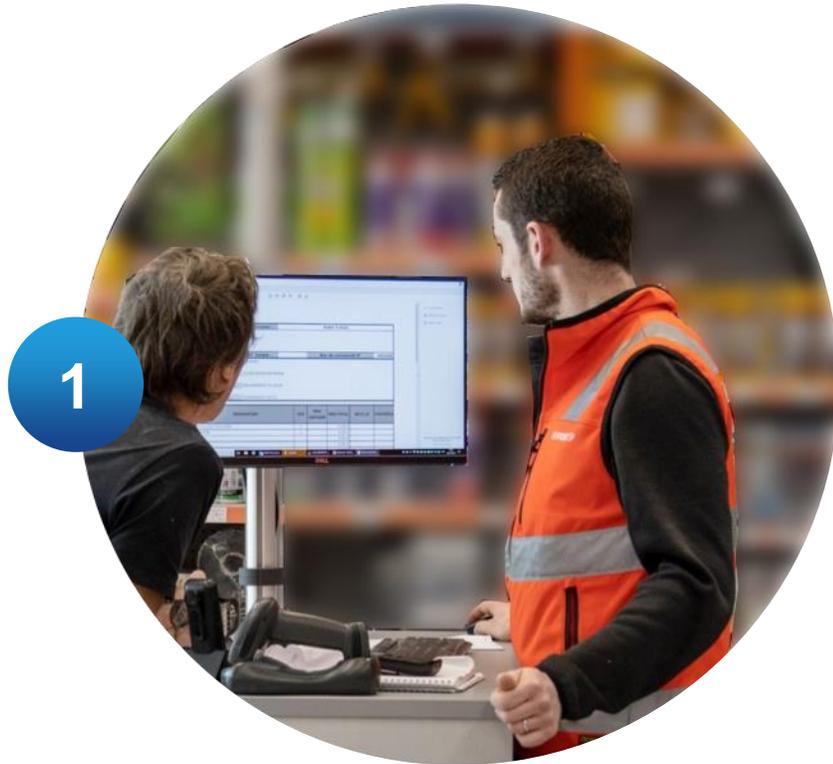


## Une organisation fondée sur

- **La collaboration**
- **La responsabilisation**
- **La confiance**



# UN PLAN ARTICULÉ AUTOUR DE DEUX PILIERS STRATÉGIQUES



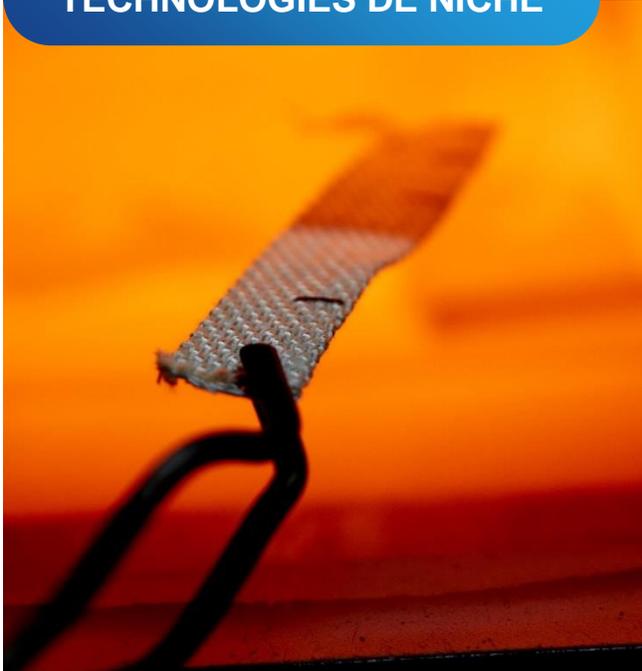
**Une organisation  
orientée vers le client,  
légère et agile**



**Une gestion de  
portefeuille dynamique  
et créatrice de valeur**

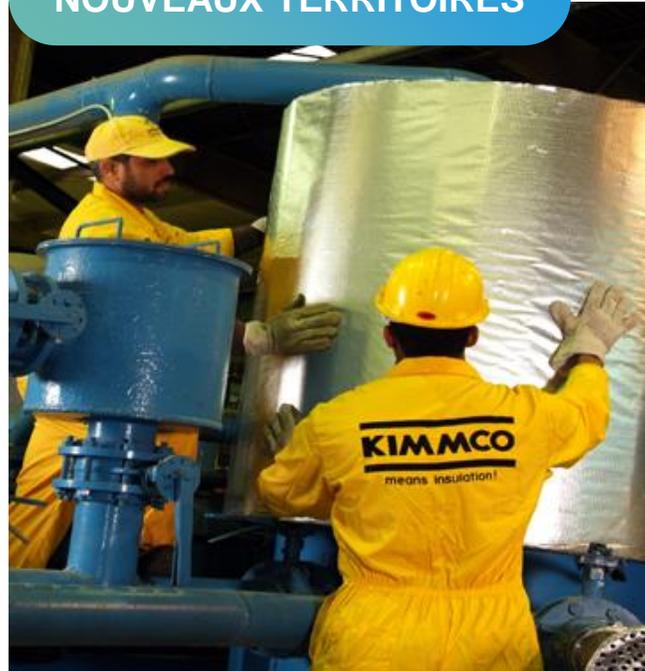
# DES ACQUISITIONS CRÉATRICES DE VALEUR

## TECHNOLOGIES DE NICHE



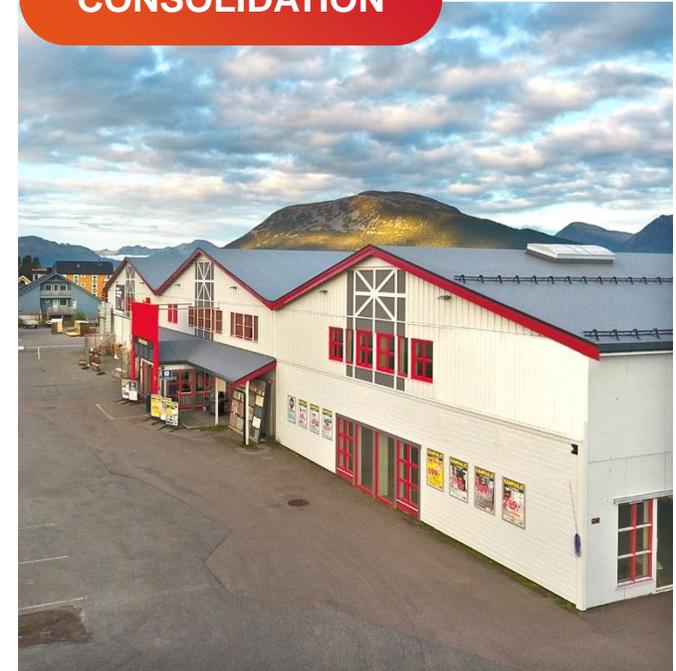
Isolation à haute température  
HKO en Allemagne

## NOUVEAUX TERRITOIRES



Isolation Kimmco  
au Koweït

## CONSOLIDATION



Réseau de distribution  
Per Strand en Norvège

# UNE ACCÉLÉRATION DE NOTRE POLITIQUE DE CESSIONS

---



Objectif de **plus de 3 Mds€** de cession de **chiffre d'affaires** avant fin **2019**

➔ **Plus de 80%** de l'objectif déjà réalisé



**Revue stratégique en cours** dans le cadre de la nouvelle organisation qui débouchera sur des **cessions additionnelles**



**MOBILISER TOUTES NOS ÉNERGIES  
POUR TRANSFORMER LE GROUPE  
AU SERVICE DE LA CROISSANCE**

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

06 JUIN 2019

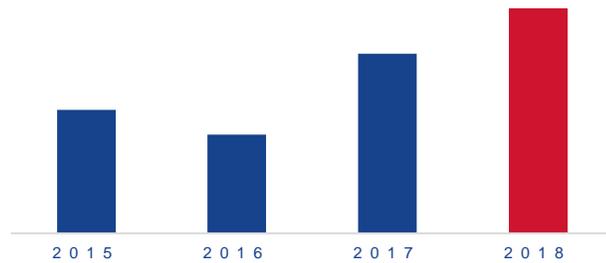


SAINT-GOBAIN

# 2018 : UNE NOUVELLE ANNÉE DE PROGRÈS

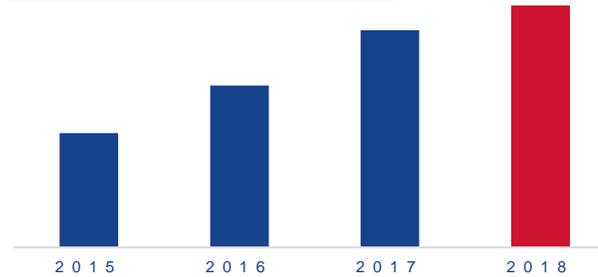
## Progression du Chiffre d'affaires à données comparables

CA 2018 : 41 774 M€ **+4,4%**



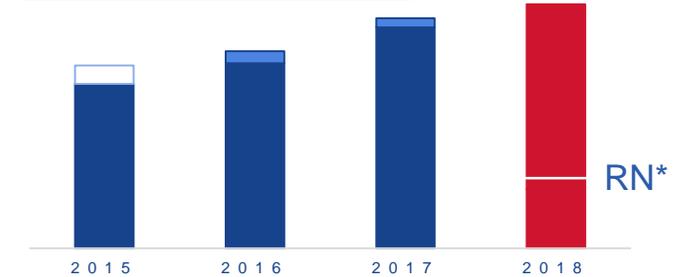
## Progression du Résultat d'exploitation à données comparables

RE 2018 : 3 122 M€ **+4,5%**



## Progression du Résultat net courant

RNc 2018 : 1 729 M€ **+6,0%**

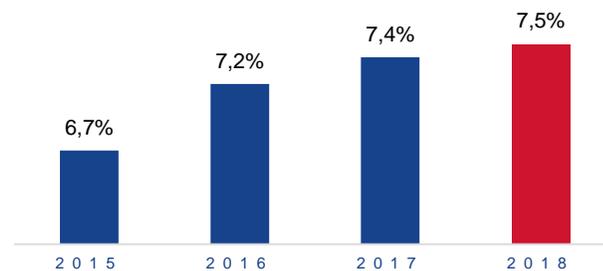


\* Résultat Net part du Groupe

## Progression du RE en % du C.A

**+10 pb**

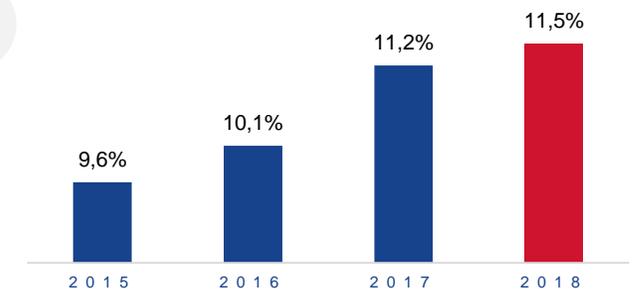
RE 2018 : 7,5%



## Progression du ROCE en %

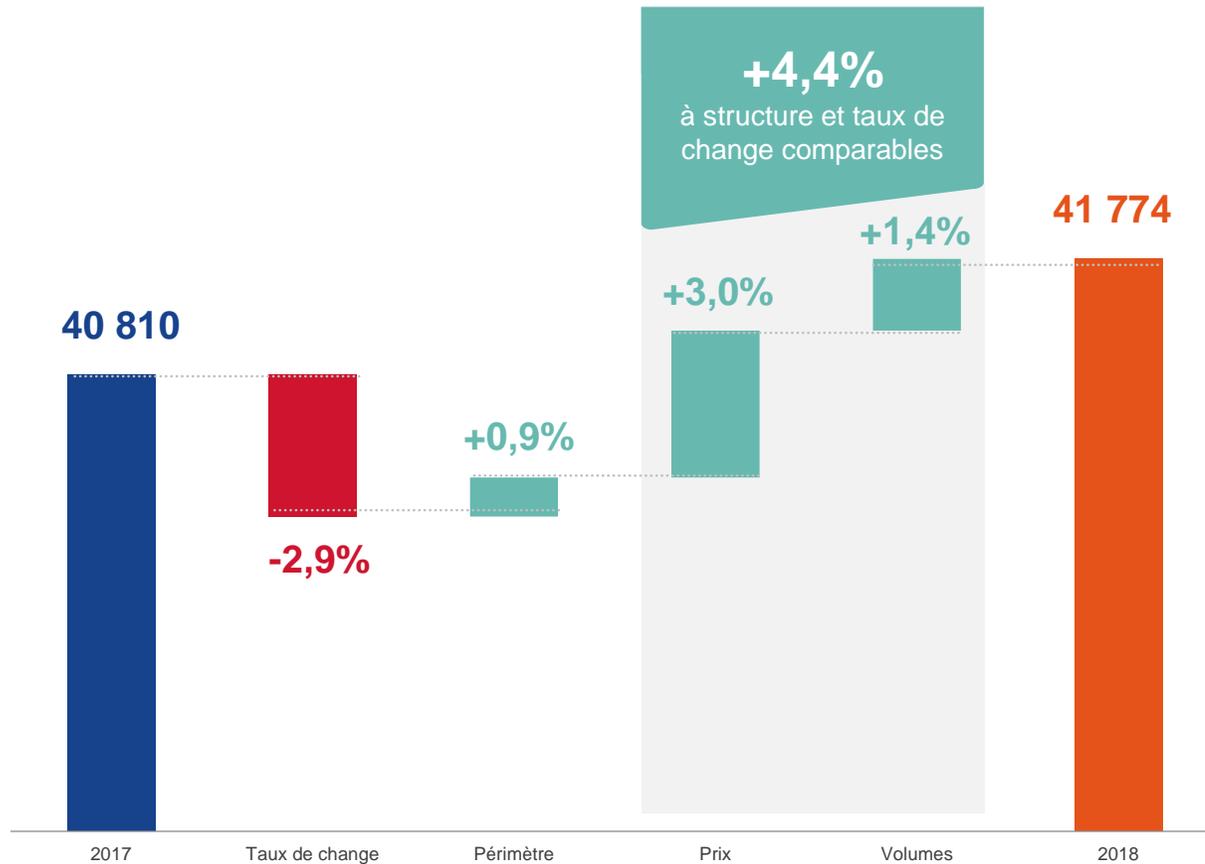
**+30 pb**

ROCE 2018 : 11,5%

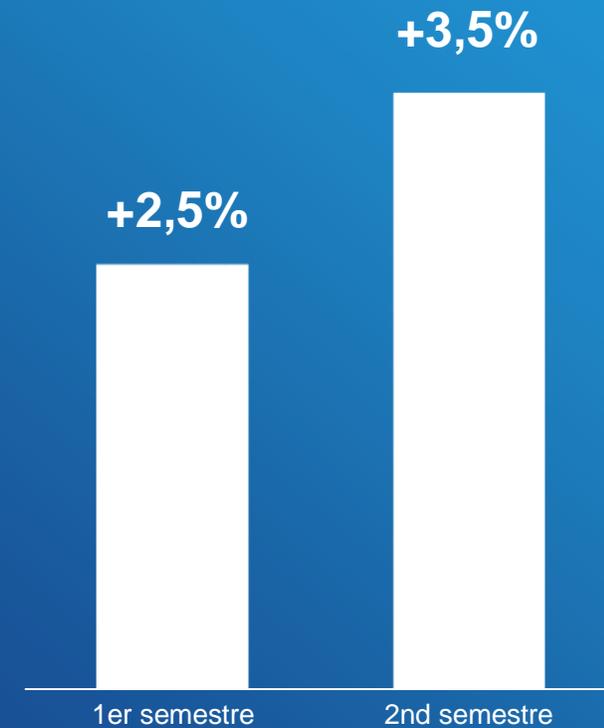


# UNE DYNAMIQUE POSITIVE DES VOLUMES ET DES PRIX

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



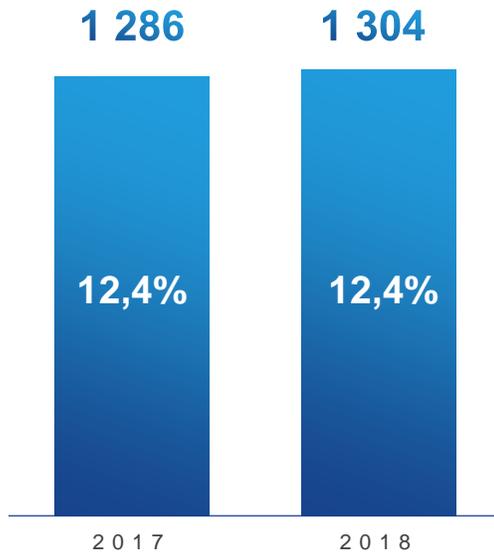
## EFFET PRIX PAR SEMESTRE



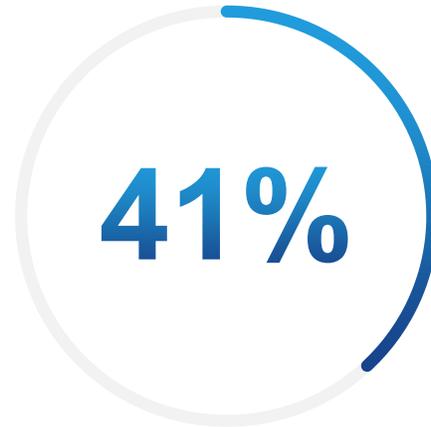
# MATÉRIAUX INNOVANTS

## CROISSANCE ET RENTABILITÉ SOUTENUES

Résultat & marge d'exploitation  
(M€ ; %)



Actifs fin 2018



des actifs  
du Groupe

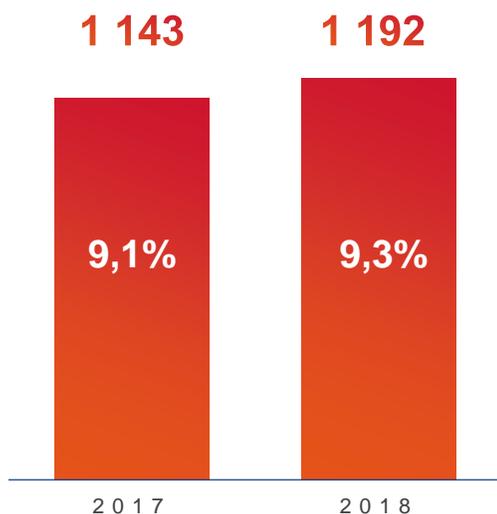
Chiffre d'affaires

**+4,8%**

# PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

## PROGRESSION DANS UN CONTEXTE INFLATIONNISTE

Résultat & marge d'exploitation  
(M€ ; %)



Actifs fin 2018



des actifs  
du Groupe

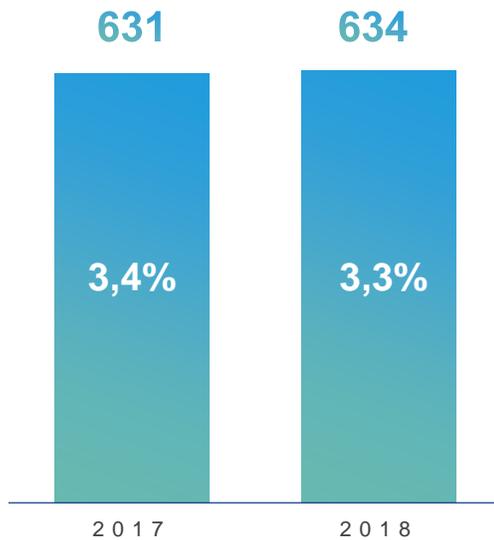
Chiffre d'affaires

+5,6%

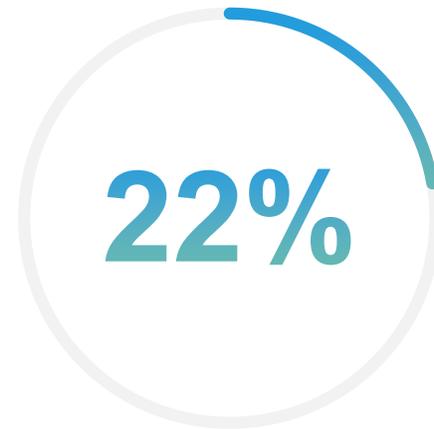
# DISTRIBUTION BÂTIMENT

## CROISSANCE SOLIDE

Résultat & marge d'exploitation  
(M€ ; %)



Actifs fin 2018



des actifs  
du Groupe

Chiffre d'affaires

+3,6%



POINT.P  
Matériaux de Construction  
SAINT-GOBAIN

# UNE PERFORMANCE SOLIDE DANS TOUTES LES RÉGIONS

## AMÉRIQUE DU NORD

C.A. +6,2%

R.E. 11,3%  11,9%

## FRANCE

C.A. +3,0%

R.E. 3,1%  3,6%

## ASIE & PAYS ÉMERGENTS

C.A. +7,4%

R.E. 11,5%  11,7%

## AUTRES PAYS D'EUROPE OCCIDENTALE

C.A. +3,5%

R.E. 5,9%  5,5%



Chiffre d'affaires : évolution à données comparables  
Résultat d'exploitation en % du C.A. : 2017 et 2018

# UNE DISCIPLINE FINANCIÈRE CONFIRMÉE

## Économies de coûts

**300 M€** *par rapport à 2017*

► Plan 2017 - 2020 : 1,2 Md€

## Autofinancement

**+1,6%**

► Augmentation des investissements de croissance pesant sur l'autofinancement libre

## Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

**29** *jours de vente*

► Démonstration de la capacité du Groupe à rester durablement sous les 30 jours

## Ratio Dette nette / EBE

**1,9 x**

► Bilan et Rating solides



# UNE AMBITION RENOUVELÉE

## Recherche & Développement

**454 M€**

- ▶ Près de 400 brevets déposés
- ▶ 3 700 chercheurs

## Investissements industriels

**1 666 M€**

- ▶ 40% consacrés aux investissements de croissance en Asie et pays émergents
- ▶ Focalisation particulière sur la productivité et la transformation digitale

## Acquisitions

**768 M€** *(hors opération Sika)*

- ▶ Petites et moyennes acquisitions +20% par rapport à 2017
- ▶ Sika : investissement de 930 M€, impact sur le résultat net +781 M€



# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2019 : CONFIRMATION DES BONNES TENDANCES

CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS ET VARIATION À DONNÉES COMPARABLES EN %



## Europe du Nord

**+7,8%**

3 660

T 1 - 2 0 1 9

## Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique

**+5,0%**

3 386

T 1 - 2 0 1 9

## Solutions de Haute Performance

**+2,4%**

1 893

T 1 - 2 0 1 9

## Amériques

**+4,6%**

1 307

T 1 - 2 0 1 9

## Asie-Pacifique

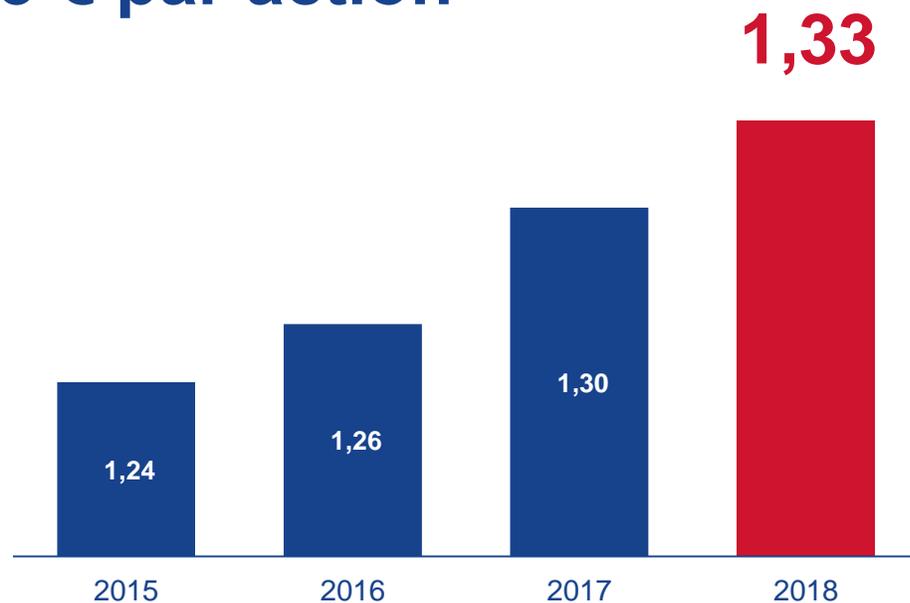
**+7,7%**

426

T 1 - 2 0 1 9

# DIVIDENDE 2018

**1,33 € par action**



Rendement sur cours au 31/12/2018 : **4,6%**

Taux de distribution sur le Résultat Net courant : **42%**

## Calendrier

**6 juin 2019**  
*Assemblée Générale*

**10 juin 2019**  
*Date de détachement*

**12 juin 2019**  
*Date de paiement*

# LES BÉNÉFICES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE SAINT-GOBAIN

TABLE RONDE



SAINT-GOBAIN

# LA TRANSFORMATION DIGITALE



Un monde d'hyper **CONNEXION** et de **MOBILITÉ**



Des chaînes de valeur organisées autour d'une **MULTITUDE** de **CONSOMMATEURS**, très **INFORMÉS**



Un **ACCÈS INSTANTANÉ**,  
**FACILE** et **PERSONNALISÉ** au **SAVOIR**



Une nouvelle génération  
d'**AUTOMATISATION**, plus **INTELLIGENTE**

# LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES USINES DE SAINT-GOBAIN



# GÉNÉRATION ARTISANS CHEZ POINT.P : UN LEVIER UNIQUE DE TRANSFORMATION



BLOIS, 05 MARS 2019 #GACADEMIE



1

Je développe  
mon activité

2

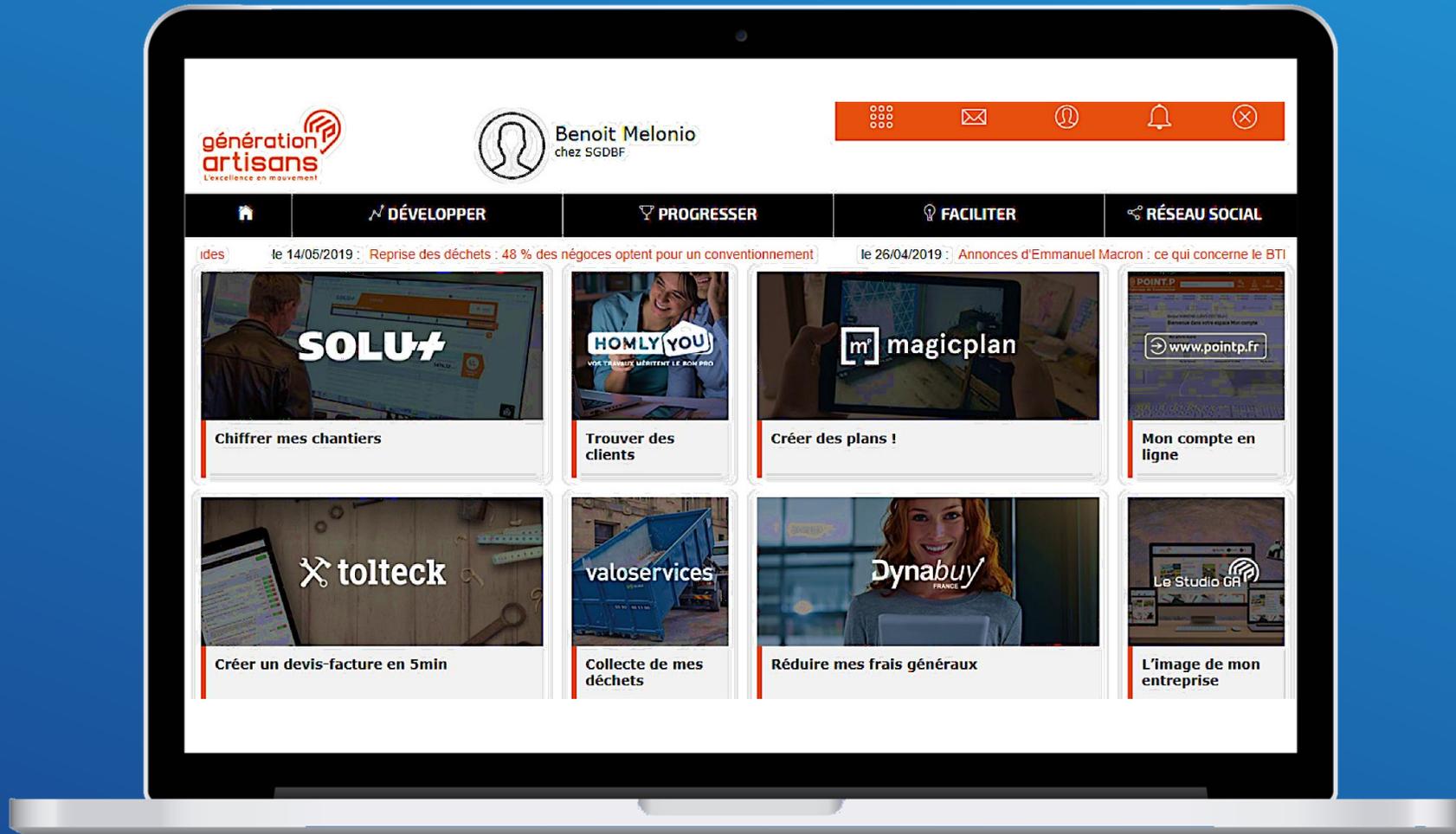
Je progresse  
avec Point.P

3

Je facilite  
mon quotidien

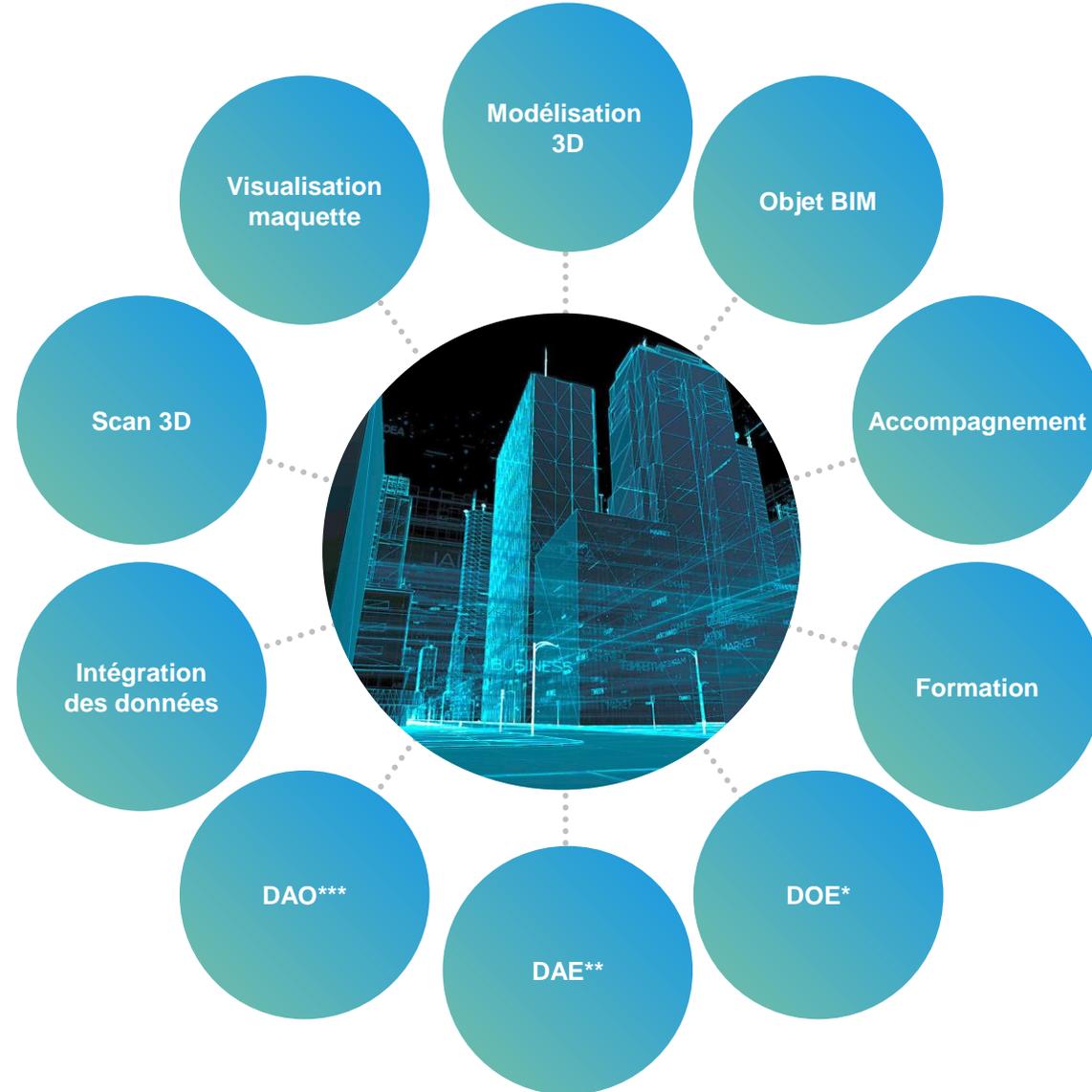


# DES SERVICES DIGITAUX POUR RENDRE LE PRO PLUS PERFORMANT



# UN CHANTIER « SANS COUTURE » GRÂCE À L'OFFRE DE SERVICES PLACO®

  
**BIM**  
by Placo®



  
**LEAN**  
by Placo®

*\*(Dossier des Ouvrages Exécutés)*

*\*\* (Dossier Avant Exécution)*

*\*\*\* (Dossier d'Appel d'Offres)*

## Industry 4.0



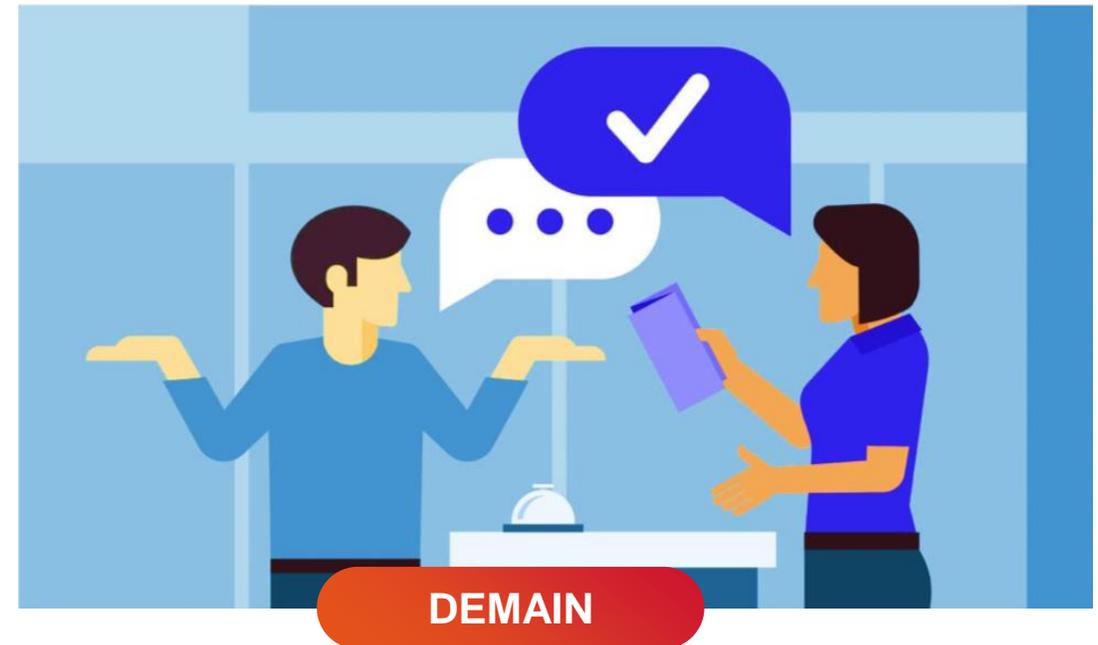
Video

# LA DATA AU SERVICE DU COMMERCE



Le client demande...

Les vendeurs répondent à la demande



Orienter la relation sur le besoin du client

Objectif de visite personnalisé  
= VENDEUR PROACTIF

# UNE AIDE AU CHOIX GRÂCE À LA RÉALITÉ VIRTUELLE : GLASSPRO LIVE

## GLASS PRO LIVE - GALERIE DE PROJETS EN INDE ET NOUVELLE TOUR SAINT-GOBAIN

**ICC - Mumbai**  
COOL-LITE KS 138 II 110000 SQ.M.



### ICC

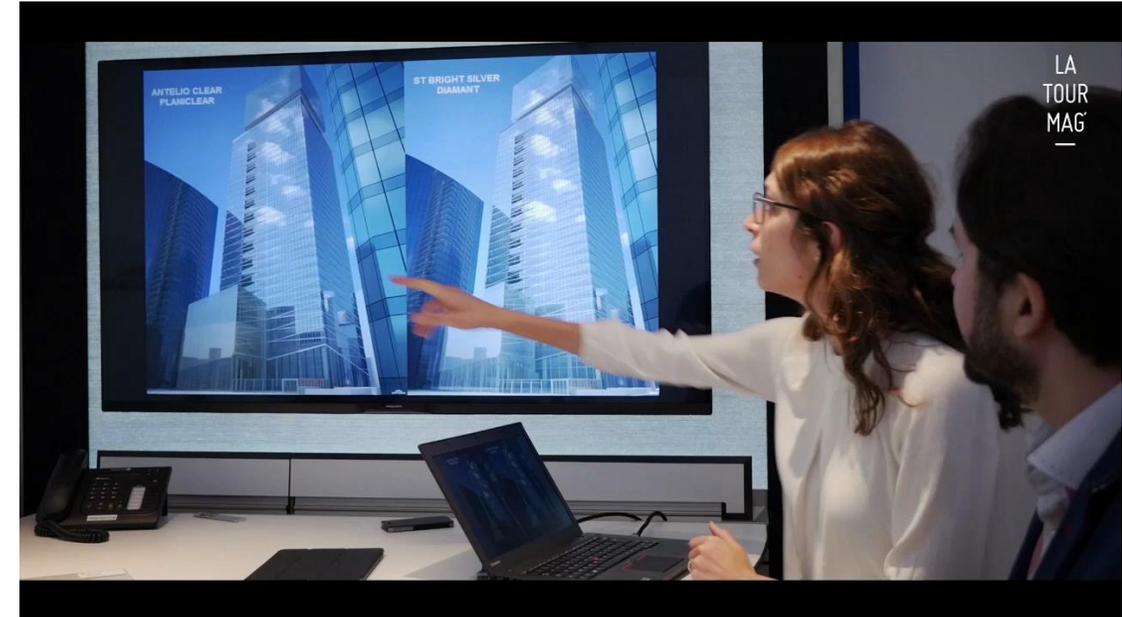
L'architecte a utilisé GlassPro Live pour sélectionner le vitrage KS 138 II de Saint-Gobain pour la façade de cet immeuble de Bombay.

**Windsor Towers**  
9000 SQ.M.



### WINDSOR

Le pan incliné en verre a un impact sur l'esthétique du bâtiment. GlassPro Live a aidé l'architecte à en vérifier l'effet.



# UNE EXPERTISE CROISSANTE AU SERVICE DES BUSINESS

---



**300 EMBAUCHES NIVEAU  
MASTERS + EN 2018 DANS  
LE DOMAINE DU DIGITAL**

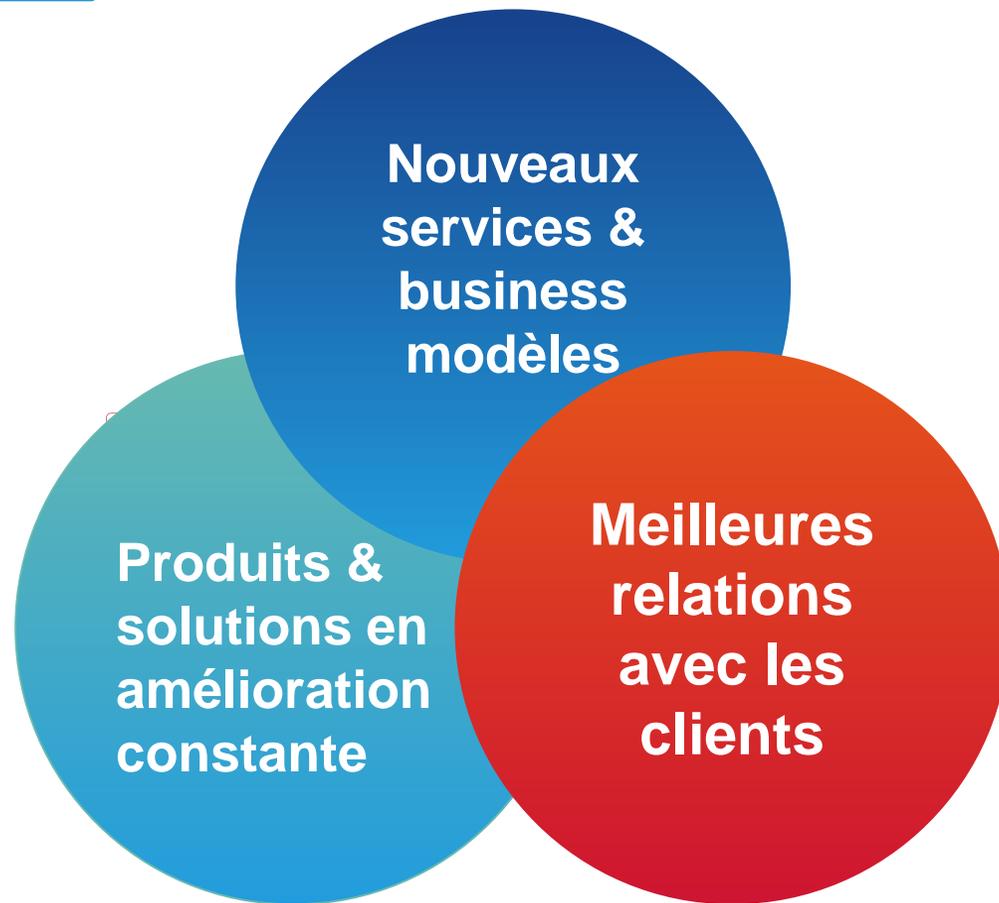


**UNE COMMUNAUTÉ  
DIGITALE RICHE DE PLUS  
DE 1 700 EXPERTS**

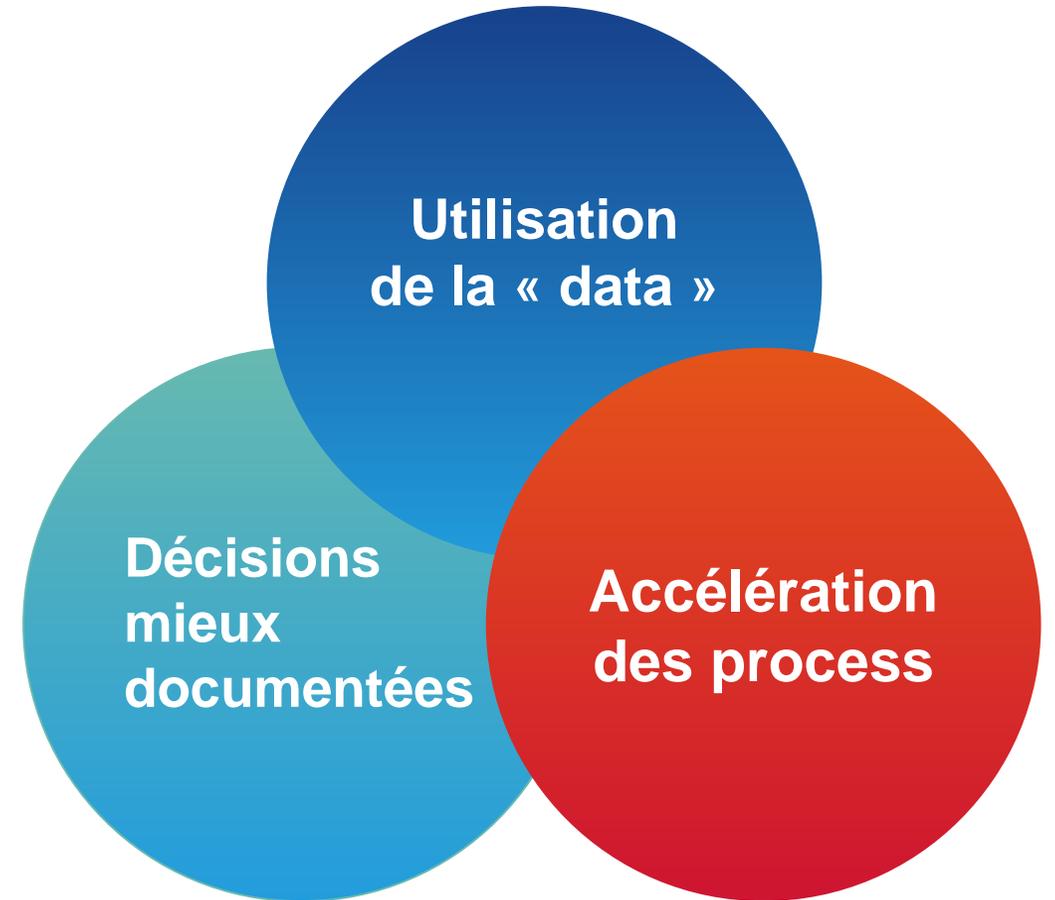


**UN TIERS DES 28 000  
EMBAUCHES DE 2019  
AURONT MOINS DE 26 ANS**

# LES BÉNÉFICES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE SAINT-GOBAIN



**CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES**



**EFFICACITÉ  
OPÉRATIONNELLE**

# LES BÉNÉFICES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE SAINT-GOBAIN

TABLE RONDE



SAINT-GOBAIN

A woman with long dark hair, wearing a blue blazer, stands in the foreground looking at a tablet. The background is a blurred city skyline at night with many lights. A large, semi-transparent white line graph is overlaid on the left side of the image.

# Anne-Marie IDRAC

Présidente  
du Comité des nominations  
et des rémunérations

The Saint-Gobain logo consists of a stylized white line graph with several peaks and valleys, positioned above the company name.

SAINT-GOBAIN

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

□ Le Conseil comprend 14 administrateurs



**73 %**

d'administrateurs  
indépendants,  
Présidents des  
Comités tous  
indépendants



**42 %**

de femmes



**94 %**

de taux de  
présence

**9** séances



**1**

Administrateur  
réfèrent



**2**

Administrateurs  
saliés

**1**

Administrateur  
représentant  
les actionnaires  
saliés

□ Ancienneté moyenne : 6,8 ans

□ La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au Code AFEP-MEDEF

# COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (1/2)

- ❑ 27 % d'administrateurs de nationalité étrangère (hors administrateurs salariés)
- ❑ Très forte exposition internationale d'une majorité d'administrateurs : direction de groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou expérience significative à l'étranger
- ❑ Détails en page 124 du Document de référence 2018



# COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (2/2)

## Politique de diversité au sein du Conseil

### □ Dans le cadre de futures nominations (résultat de l'auto-évaluation du Conseil) :

- Renforcer en son sein les compétences **distribution, digital et e-commerce**
- Accroître **l'internationalisation**
- Poursuivre le **rajeunissement** du Conseil, tout en conservant un bon équilibre entre les administrateurs disposant d'une certaine ancienneté et ceux plus récemment nommés
- Maintenir la proportion de **mandataires sociaux exécutifs** en exercice au sein d'autres grands groupes ou disposant d'une telle expérience

### □ Le renouvellement de Mme Dominique LEROY (cooptée en novembre 2017) en tant qu'administrateur indépendant satisfait pleinement ces objectifs

# COMITÉS DU CONSEIL

## COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



- 100 % assiduité
- 4 réunions
- 100 % d'indépendants, dont son Président

## COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS



- 92 % assiduité
- 4 réunions
- 2/3 d'indépendants, dont son Président

## COMITÉ STRATÉGIQUE ET DE LA RSE



- 100 % assiduité
- 6 réunions
- Orientations stratégiques de l'activité du Groupe (budget, plan) et autres sujets stratégiques soumis au Conseil
- Prise en compte des sujets de RSE dans la stratégie du Groupe

# ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (1/4)

## PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MME ANNE-MARIE IDRAC EN TANT QU'ADMINISTRATEUR



- ❑ Administrateur d'Air France KLM, de Bouygues et de Total
- ❑ Administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et des rémunérations
- ❑ Administrateur depuis 2011, Mme Anne-Marie IDRAC apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeante de grands groupes et d'administrateur au sein de groupes industriels internationaux ainsi que ses compétences en matière de stratégie, de management et de RSE
- ❑ Biographie complète en page 19 de votre brochure de convocation

# ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (2/4)

## PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MME DOMINIQUE LEROY EN TANT QU'ADMINISTRATEUR



- ❑ Administrateur délégué (CEO) de Proximus, membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de Gouvernance et de Nomination d'Ahold Delhaize
- ❑ Administrateur indépendant, coopté le 23 novembre 2017
- ❑ De nationalité belge, Mme Dominique LEROY apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeante étrangère d'un groupe coté et ses connaissances opérationnelles tant du monde de la distribution qu'en matière de transformation digitale, ainsi que ses compétences en matière de gouvernance, management et stratégie
- ❑ Biographie complète en page 20 de votre brochure de convocation

# ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (3/4)

## PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE M. JACQUES PESTRE EN TANT QU'ADMINISTRATEUR



- ❑ Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne Point.P.
- ❑ Administrateur représentant les actionnaires salariés
- ❑ Administrateur depuis 2011, M. Jacques PESTRE apporte notamment au Conseil d'administration sa connaissance approfondie du Groupe, au sein duquel il a effectué toute sa carrière, des métiers de Saint-Gobain et en particulier de la distribution bâtiment, ainsi que ses compétences en matière de management et de RSE
- ❑ Biographie complète en page 22 de votre brochure de convocation

# ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (4/4)

## PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE M. DENIS RANQUE EN TANT QU'ADMINISTRATEUR



- ❑ Président du Conseil d'administration d'Airbus et administrateur de CMA-CGM
- ❑ Administrateur indépendant, membre du Comité des nominations et des rémunérations
- ❑ Administrateur depuis 2003, M. Denis RANQUE apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeant de grands groupes à dimension internationale, sa connaissance du monde de l'industrie et en particulier des métiers du Groupe Saint-Gobain. Il apporte également son expertise des sujets de gouvernance ainsi que ses compétences en matière de finance, management et stratégie
- ❑ Biographie complète en page 21 de votre brochure de convocation

# PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

## □ La politique de rémunération

- Est arrêtée par le Conseil sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations
- **Reflète la stratégie** du Groupe et vise à **aligner rémunération** des dirigeants mandataires sociaux, **performance du Groupe et intérêt à long terme des actionnaires**

## □ Le Conseil, avec le Comité des nominations et des rémunérations

- Veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit **conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF**, et réponde aux exigences de transparence et de mesure
- Veille à l'**évolution** de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux **par rapport à celle des performances du Groupe** et tient compte des **pratiques de place**
- Prend en compte des **benchmarks** de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation

## □ Les engagements RSE du Groupe

- Constituent un des objectifs qualitatifs de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux (depuis 2013 pour le Président-Directeur Général)
- Font partie des critères de la rémunération de long terme depuis 2017

# SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2018 (SAY ON PAY EX POST)

<i>(en euros, avant charges sociales et impôts)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>Rémunération fixe</b>	1 200 000	1 100 000
<b>Rémunération variable</b>	1 110 644	1 487 270
<b>Avantage en nature (voiture de fonction)</b>	3 673	3 607
<b>Options sur actions (valorisation IFRS)</b>	58 000 options, soit 109 148	58 000 options, soit 293 626
<b>Actions de performance (valorisation IFRS)</b>	67 000 actions, soit 1 090 961	67 000 actions, soit 1 710 478
<b>Total</b>	3 514 426 (en baisse de 23,5 % par rapport à 2017)	4 594 981

**La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du Président-Directeur Général**

# RÉMUNÉRATION VARIABLE DE M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2018 (SAY ON PAY EX POST)

Plafond : 170 % de la rémunération fixe

<b>Objectifs quantifiables (2/3, comptant chacun pour 1/4)</b> mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe	<b>Objectifs qualitatifs (1/3)</b> reflètent les orientations stratégiques du Groupe
<b>ROCE</b>	<b>Poursuite de la transformation digitale du Groupe</b>
<b>Résultat d'exploitation du Groupe</b>	
<b>Résultat net courant du Groupe par action</b>	<b>Mise en œuvre de la politique de RSE</b>
<b>CFLE</b>	<b>Poursuite de la stratégie de développement du Groupe</b>
<b>Taux de réalisation : 42,5 %</b>	<b>Taux de réalisation : 78,33 %</b>

Taux de réalisation global : 54,44 %

La rémunération variable encourage la réalisation d'objectifs financiers et extra-financiers annuels du Groupe

# RÉMUNÉRATION DE LONG TERME DE M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2018 (SAY ON PAY EX POST)

	Actions de performance	Options sur actions
Condition de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROCE du Groupe Saint-Gobain : 65 %</li> <li>• Performance du cours de bourse par rapport à l'indice CAC 40 : 20 %</li> <li>• RSE : 15 %</li> </ul>	
Plafonds	85 % de la rémunération brute maximum globale (contre 100% les années précédentes)	
	10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance et de l'autorisation d'émission	
Nombre (attributions du 22 novembre 2018)	0 à 67 000	0 à 58 000
Date d'acquisition / de premier exercice	22 novembre 2022	22 novembre 2022
Valorisation IFRS (en euros)	1 090 961	109 148
Condition de présence	oui	
Engagement de non couverture	oui	
Règle de conservation exigeante	5 années de rémunération fixe brute	

La rémunération de long terme encourage la création de valeur financière et extra-financière dans la durée

# POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ POUR 2019 (SAY ON PAY EX ANTE)

		Président-Directeur Général	Directeur Général Délégué
Part fixe		1 200 000 €	750 000 €
		Rémunérations se situant à la <b>médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain</b> en termes de taille (chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation)	
Part variable	Plafonds	170 % de sa rémunération fixe	120 % de sa rémunération fixe
	Répartition	2/3 quantifiable, 1/3 qualitatif	
Rémunération de long terme	Plafonds	85 % de sa rémunération brute maximum globale 2019 (fixe + variable)	(i) 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2019 (fixe + variable) et (ii) 50 % des attributions du Président-Directeur Général
	Proratisation	<b>Obligatoire</b> si le Conseil décide de dispenser le dirigeant mandataire social de la condition de présence des plans dans le cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social	

# **POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ POUR 2019 (SAY ON PAY EX ANTE)**

- Aucune rémunération variable différée**
- Aucune rémunération variable pluriannuelle**
- Aucune rémunération exceptionnelle**
- Aucun jeton de présence des sociétés du Groupe**

# **ENGAGEMENTS PRIS ENVERS LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019 (1/2)**

- Nomination de M. Benoit BAZIN en tant que Directeur Général Délégué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019**
- Expérience diversifiée de 19 années passées au sein de différentes activités du Groupe Saint-Gobain**
- Suspension de son contrat de travail à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social**

# ENGAGEMENTS PRIS ENVERS LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019 (2/2)

## ❑ Indemnité de rupture

- **Plafonnée à deux ans de rémunération annuelle brute totale** (en ce compris, le cas échéant, indemnité de non-concurrence)
- **Condition de performance** : la part variable doit avoir été au moins égale, en moyenne au titre des 3 derniers exercices, à 50 % de son montant maximum

## ❑ Indemnité de non-concurrence

- Égale à **un an de rémunération annuelle brute totale**
- Le Conseil peut **renoncer** à l'indemnité de non-concurrence

## ❑ Maintien du régime de retraite supplémentaire

- **Plan existant** depuis 2012
- **Condition de présence**
- **Condition de performance applicable à l'accroissement des droits** : identique à celle de l'indemnité de rupture

## ❑ Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain

## ❑ Détails en pages 37 à 39 de votre brochure de convocation



**Jean-Dominique SENARD**

**Administrateur référent  
Administrateur indépendant**



**SAINT-GOBAIN**

# ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT : BILAN 2018

- ❑ Principaux travaux du Conseil d'administration
- ❑ Evaluation du fonctionnement du Conseil d'administration
- ❑ Principales autres activités

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 (1/3)

## ORGANISATION ET STRATÉGIE DU GROUPE

- ❑ Nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué
- ❑ Examen du programme de transformation *Transform & Grow*
- ❑ Au cours de chacune de ses séances, y compris lors du séminaire annuel :  
analyse de l'évolution de la situation du Groupe, présentation et examen des orientations stratégiques du Groupe ou d'un aspect particulier de la stratégie
- ❑ Projets d'acquisitions ou de cessions
- ❑ Comparaison avec les principaux concurrents
- ❑ Plan stratégique
- ❑ Transformation digitale : suivi de la mise en œuvre de la feuille de route

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 (2/3)

## GESTION DES RISQUES

- ❑ Cartographie des risques financiers et extra-financiers et examen du dispositif de gestion des risques (examen annuel)
- ❑ Cybersécurité
- ❑ Examen des principaux litiges et de l'évolution de l'environnement réglementaire
- ❑ Conformité

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 (3/3)

## RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

### ❑ Forte attention du Conseil sur le sujet du changement climatique

- Lors du séminaire stratégique annuel : revue des actions en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de consommation d'énergie
- Au cours d'un séminaire ad hoc du Conseil d'une demi-journée sur le Changement Climatique avec des experts internationaux
- **Objectif de Saint-Gobain** : être un acteur de la lutte contre le changement climatique
  - Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (objectif 2025, réduction de 20% des émissions entre 2010 et 2025 à iso-production)
  - Promotion de la contribution des solutions Saint-Gobain

### ❑ **Économie circulaire** : présentation au Conseil et séminaire ad hoc tenu en 2019

### ❑ **Sécurité** : présentation des résultats lors de chaque séance du Conseil

### ❑ **Autres** : diversité, feuille de route RSE, biodiversité

# EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 (1/2)

- ❑ Réalisée entre septembre et novembre 2018, sous la conduite de l'administrateur référent
- ❑ Périmètre, comme chaque année
  - Fonctionnement du Conseil et des Comités
  - Composition du Conseil
  - Évaluation des contributions individuelles
- ❑ Principales conclusions
  - **Fonctionnement du Conseil** : jugement positif
  - **Composition du Conseil** : équilibrée, compétences variées et complémentaires
  - **Futures nominations éventuelles** : recruter une personnalité internationale plus jeune au profil digital/numérique/e-commerce, ou un dirigeant en exercice au sein d'un autre grand groupe, ou un profil connaissant la Distribution
  - **Poursuivre l'approfondissement des sujets suivants** : la création de valeur, l'évolution du cours de bourse, la vitesse de rotation du portefeuille d'activités, l'évolution du *business model* et des emplois en lien avec la digitalisation, l'analyse des risques et opportunités technologiques

# EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018 (2/2)

## □ **Conclusions sur l'unicité/dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général : maintien de l'unicité (Président-Directeur Général)**

- Bien adaptée à Saint-Gobain, à l'expérience et à la grande transparence du Président-Directeur Général, permettant une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie
- **Equilibre des pouvoirs assuré**
  - Ratio élevé d'administrateurs indépendants (y compris les Présidents des Comités)
  - Administrateur référent
  - Rôle du Directeur Général Délégué nouvellement nommé
  - *Executive sessions*
  - Représentants d'actionnaires (Fonds du Plan d'Epargne du Groupe et Wendel)
  - Administrateurs représentant les salariés
  - Approbation préalable du Conseil requise pour certaines opérations significatives
- Mode de gouvernance usuel en France

# PRINCIPALES AUTRES ACTIVITÉS EN 2018

- ❑ **Identification des conflits d'intérêts** (néant), **et leur gestion** (le cas échéant)
- ❑ Examen de la **situation d'indépendance** des administrateurs et des candidats
- ❑ **Plans de succession** du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme
- ❑ ***Executive sessions***
- ❑ **Rencontres et dialogue avec plusieurs actionnaires** à propos des principes de gouvernance de Saint-Gobain



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



## □ Rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels (respectivement pages 273 à 278 et 309 à 312 du Document de référence 2018)

- 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale – Partie ordinaire

### Objectif

- Obtenir une assurance raisonnable sur la sincérité et la régularité des comptes et de l'information financière

### Opinion sur les comptes et autres vérifications

- Certification sans réserve des comptes consolidés assortie d'une observation sur le changement de méthode comptable lié à la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers »

- Certification sans réserve des comptes annuels

- Information appropriée donnée dans le rapport de gestion et les notes annexes aux comptes

## □ Justification de nos appréciations

### Points clés de l'audit

### Principales diligences effectuées

#### Comptes consolidés

- Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

- Appréciation du processus de mise en œuvre des tests de valeur, vérification du caractère effectif des contrôles de la Direction, analyse indépendante des hypothèses clés et revue, pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, des éléments de calcul retenus par la Direction incluant notamment les impacts du plan « *Transform & Grow* » et des négociations relatives au « Brexit »

- Evaluation des litiges et provisions liés à l'amiante

- Prise de connaissance du processus d'évaluation des provisions, revue critique des notes d'analyse internes, des avis juridiques ou techniques et appréciation du caractère approprié des données utilisées et des positions retenues par la Direction

- Accord relatif à l'acquisition des titres de Sika

- Analyse des différents contrats conclus par le Groupe, examen critique des modalités de détermination de la juste valeur des titres Sika au moment de l'opération, prise de connaissance du processus de détermination de la traduction comptable de l'accord et appréciation du caractère adéquat au regard des normes IFRS des traitements comptables retenus

- Evaluation des rabais commerciaux fournisseurs dans le Pôle Distribution Bâtiment

- Prise de connaissance du processus d'estimation des rabais fournisseurs à recevoir, évaluation sur une base pluriannuelle de la cohérence des taux de rabais obtenus et vérification, par sondage, du calcul des rabais fournisseurs obtenus

## □ Justification de nos appréciations

### Points clés de l'audit

### Principales diligences effectuées

#### Comptes annuels

- Valorisation des immobilisations financières

- Appréciation du processus de mise en œuvre des tests de valeur, vérification du caractère effectif des contrôles de la Direction, analyse indépendante des hypothèses clés et revue, pour une sélection de participations, des éléments de calcul retenus par la Direction

## □ Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés (pages 171 à 176 du Document de référence 2018)

- 11, 12 et 13<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale – Partie ordinaire
- Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale :
  - Engagements pris au bénéfice de M. Benoit Bazin relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué
  - Engagements de retraite pris au bénéfice de M. Benoit Bazin en sa qualité de dirigeant mandataire social
  - Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Benoit Bazin en sa qualité de dirigeant mandataire social
- Conventions et engagements déjà approuvés par une Assemblée générale :
  - 1 dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé
  - 3 sans exécution au cours de l'exercice

- **Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion (pages 331 à 332 du Document de référence 2018)**
  - Ce rapport n'appelle pas de commentaire particulier à porter à votre attention

## □ Rapport sur les opérations sur le capital

- 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24 et 25<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale – Partie extraordinaire
- Votre Conseil d'administration vous propose :
  - De lui déléguer la compétence pour décider :
    - De l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de filiales (15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions)
    - D'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire (18<sup>ème</sup> résolution)
    - De l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature (19<sup>ème</sup> résolution)
    - D'une augmentation du capital par l'émission de titres de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe (22<sup>ème</sup> résolution)
  - De l'autoriser dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10% du capital social (21<sup>ème</sup> résolution)
  - De l'autoriser à consentir des options d'achat ou de souscription d'actions au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux (23<sup>ème</sup> résolution)
  - De l'autoriser à procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux (24<sup>ème</sup> résolution)
  - De lui déléguer tous pouvoirs pour réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10% (25<sup>ème</sup> résolution)
- Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur les opérations envisagées
- Conformément à loi, nous établirons, le cas échéant, des rapports complémentaires lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'administration

A woman with long dark hair, wearing a blue blazer, stands in the foreground looking at a tablet. The background is a blurred night city skyline with many lights. A large, semi-transparent white line-art graphic of a building or structure is overlaid on the left side of the image.

# Présentation synthétique des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019

M. Antoine Vignial  
Secrétaire Général



# 1. PARTIE ORDINAIRE

Les titres des résolutions étant résumés, seul le texte intégral des résolutions publiées au BALO fait foi

- 
- Approbation des comptes sociaux et consolidés  
(1<sup>e</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)
  
  - Affectation du résultat et détermination du dividende  
(3<sup>e</sup> résolution)

Sujets déjà évoqués par le Directeur Financier au cours de sa présentation

- 
- Renouvellement du mandat de quatre administrateurs (4<sup>e</sup> à 7<sup>e</sup> résolutions)
  - Éléments de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar pour 2018 (« *Say on Pay* » ex post) (8<sup>e</sup> résolution)
  - Politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2019 (« *Say on Pay* » ex ante) (9<sup>e</sup> résolution)
  - Politique de Rémunération du Directeur Général Délégué pour 2019 (« *Say on Pay* » ex ante) (10<sup>e</sup> résolution)
  - Conventions réglementées relatives à des engagements pris au bénéfice de M. Benoit Bazin (11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions)

Sujets déjà évoqués par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations au cours de sa présentation

# PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS (14<sup>E</sup> RÉSOLUTION)

## AUTORISATION AU CONSEIL D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

- ❑ Prix maximum d'achat : 80 euros par action
- ❑ Nombre maximum d'actions pouvant être acquis : 10 % du capital
- ❑ Pas d'utilisation en période d'offre publique
- ❑ Durée : 18 mois



## 2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

Les titres des résolutions étant résumés, seul le texte intégral des résolutions publiées au BALO fait foi

# SYNTHÈSE DES RÉOLUTIONS FINANCIÈRES (15<sup>E</sup> À 22<sup>E</sup> RÉOLUTIONS) (1/2)

Objet de la résolution	N°	Durée	Plafonds (nominal) / Modalités
<b>Emissions classiques d'actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales*</b>			
Avec maintien du DPS*	15	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>437 millions d'euros soit environ 20 % du capital social</b></li> <li>• <b>1,5 Md € pour les titres de créances</b></li> <li>• <b>Constitue le Plafond Global</b></li> </ul>
Avec suppression du DPS*	16,17 et 21	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>218 millions d'euros soit environ 10 % du capital social</b></li> <li>• <b>1,5 Md € pour les titres de créances</b></li> <li>• <b>Inclus dans le Plafond Global</b></li> </ul>
○ par <u>offre au public</u>	16	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faculté de conférer un délai de priorité aux actionnaires</b></li> </ul>
○ par <u>placement privé</u>	17	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Imputation sur le plafond de la 16<sup>ème</sup> résolution</b></li> </ul>
○ <u>Fixation du prix d'émission</u> : possibilité de retenir une règle différente	21	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>10 % du capital social par période de 12 mois</b></li> <li>• <b>Imputation sur le plafond de la 16<sup>ème</sup> résolution</b></li> </ul>
Option de surallocation – émissions avec ou sans DPS*	18	26 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Limite légale de 15 % de l'émission initiale</b></li> <li>• <b>Imputation sur le plafond de la 16<sup>ème</sup> résolution et/ou inclus dans le Plafond Global</b></li> </ul>

\* Pas d'utilisation en période d'offre publique

# SYNTHÈSE DES RÉOLUTIONS FINANCIÈRES (15<sup>E</sup> À 22<sup>E</sup> RÉOLUTIONS) (2/2)

Objet de la résolution	N°	Durée	Plafonds (nominal) / Modalités
<b>Autres types émissions*</b>			
Augmentations de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action) en vue de rémunérer des <u>apports en nature</u> *	19	26 mois	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 % du capital social</li><li>• Imputation sur le plafond de la 16<sup>ème</sup> résolution</li><li>• Inclus dans le Plafond Global</li></ul>
Augmentations de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attributions gratuite d'actions au actionnaires*	20	26 mois	<ul style="list-style-type: none"><li>• 109 millions d'euros soit environ 5 % du capital social</li><li>• Inclus dans le Plafond Global</li></ul>
<b>Emissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe</b>			
Augmentations de capital par le biais du Plan d'Epargne du Groupe	22	26 mois	<ul style="list-style-type: none"><li>• 48 millions d'euros soit environ 2,2 % du capital social</li><li>• Non inclus dans le Plafond Global</li></ul>

\* Pas d'utilisation en période d'offre publique

# INSTRUMENTS DE RÉMUNÉRATION DE LONG TERME (23<sup>E</sup> ET 24<sup>E</sup> RÉSOLUTIONS)

	Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions	Attribution gratuite d'actions de performance existantes
<b>Bénéficiaires</b>	Certains salariés ou mandataires sociaux du Groupe Saint-Gobain	
<b>Plafonds</b>	1,5 % du capital social*	1,2 % du capital social
	<b>Sous-plafond de 10 %</b> de chacune de ces limites pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain	
<b>Conditions et critères de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condition de <b>présence</b> et conditions de <b>performance</b> à apprécier sur <b>3 ans au moins</b>, à déterminer par le Conseil et à expliciter dans le document de référence</li> <li>• Critères des plans futurs : a minima, le <b>ROCE du groupe</b>, la <b>performance boursière</b> de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et la <b>responsabilité sociale d'entreprise</b></li> </ul> <p>→ Reflet des objectifs financiers et extrafinanciers du Groupe à long terme</p>	
<b>Durée</b>	<b>38 mois</b>	

\* Plafond commun aux attributions d'options et d'actions de performance

# POUVOIRS POUR FORMALITÉS (26<sup>E</sup> RÉOLUTION)

- Pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée pour l'exécution des décisions de l'Assemblée et pour les formalités

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

06 JUIN 2019

## QUESTIONS-RÉPONSES



SAINT-GOBAIN

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

06 JUIN 2019

## VOTE SUR LES RÉOLUTIONS



SAINT-GOBAIN

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

06 JUIN 2019



SAINT-GOBAIN