



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

LA RETRANSMISSION SERA DISPONIBLE
LE 4 JUIN 2020 À 15H





04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





PRÉSENTATION DES RÉSULTATS FINANCIERS

N. SREEDHAR
Directeur Financier

04 JUIN 2020



SAINT-GOBAIN

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2019

Chiffre d'affaires

Réel

Données comparables

42,6 Mds€

+1,9%

+2,4%



Résultat d'exploitation

Réel

Données comparables

3 390 M€
Marge de 8,0%, +30 pb

+5,7%

+4,7%



Variations 2019 vs 2018 retraité IFRS 16

Résultat net courant

1 915 M€

Soit un BNPA de 3,53€
+11,0%

Réel

+10%



EBITDA

4 870 M€

Réel

+4,8%



Dettes nettes

10 491 M€

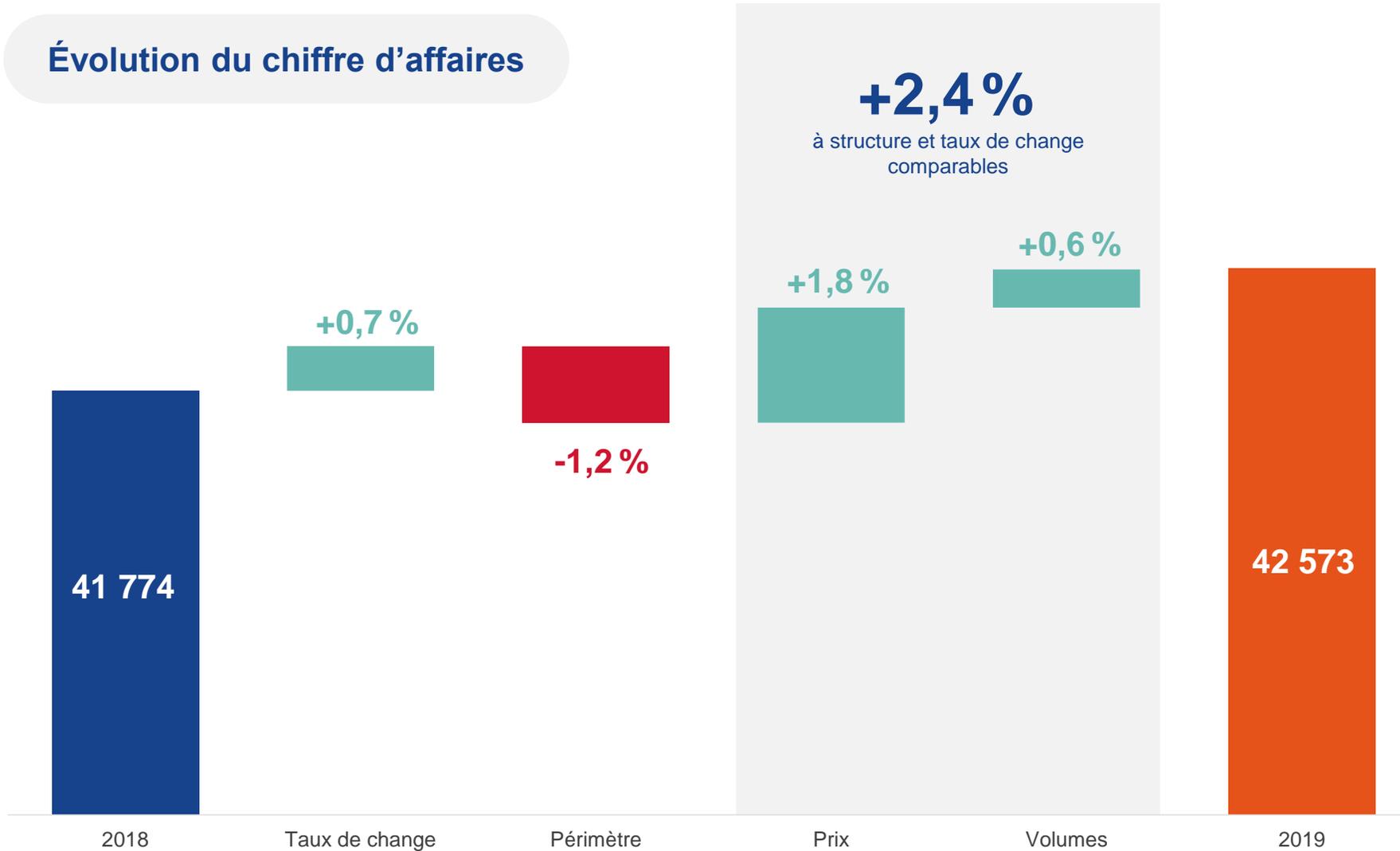
Réel

2,2 x
EBITDA



UNE DYNAMIQUE POSITIVE DES VOLUMES & DES PRIX

Évolution du chiffre d'affaires



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020



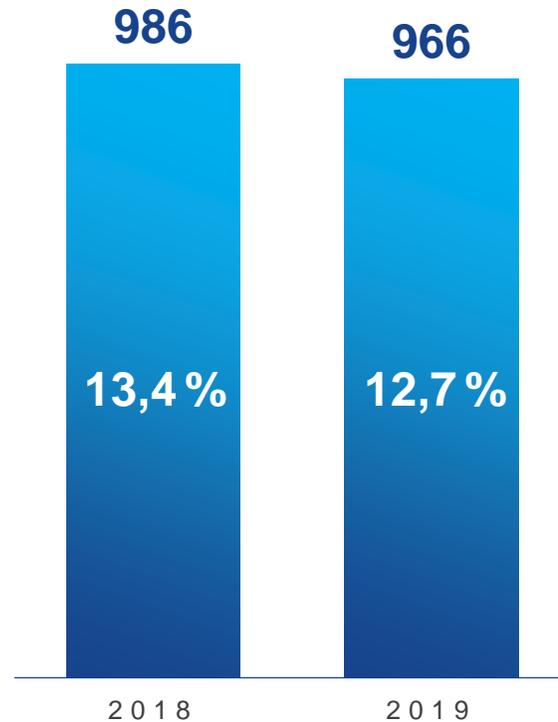
SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE

Des résultats solides
dans un contexte de marché difficile



Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020



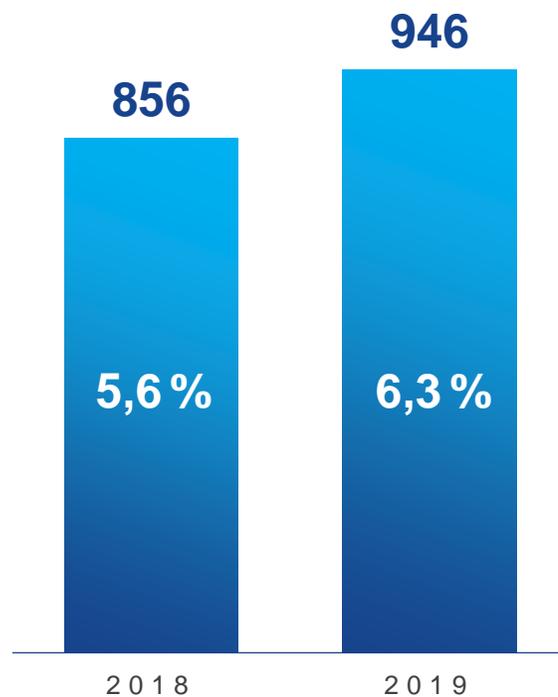
EUROPE DU NORD

Forte progression de la marge



Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020

CHIFFRE D'AFFAIRES

+1,7%



SAINT-GOBAIN

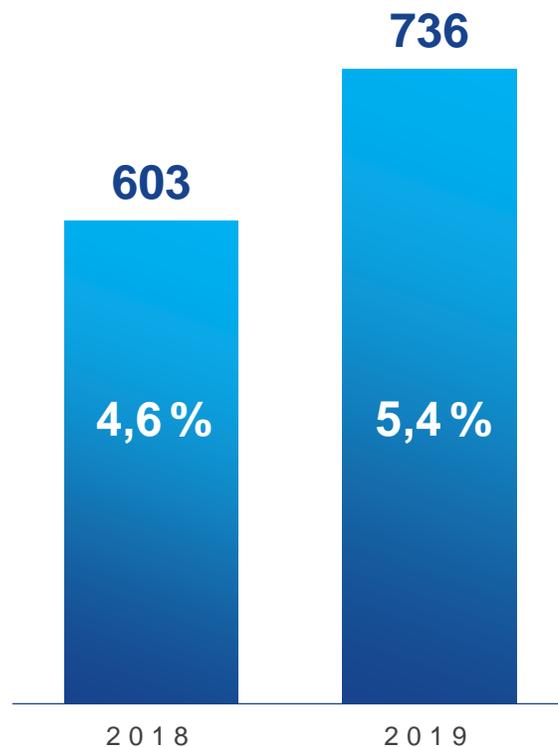
EUROPE DU SUD - MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

Bonne croissance des ventes
et forte progression de la marge



Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020



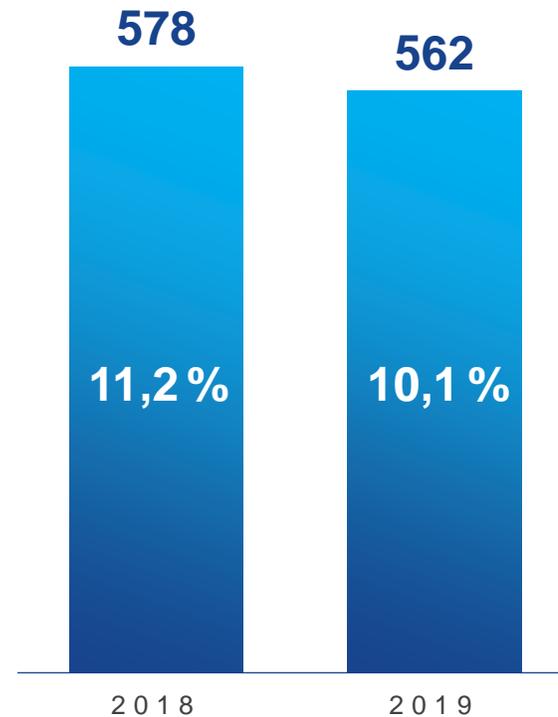
AMÉRIQUES

Des résultats solides aux États-Unis,
un environnement plus difficile au Canada
et en Amérique latine



Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020



CHIFFRE D'AFFAIRES

+2,9%



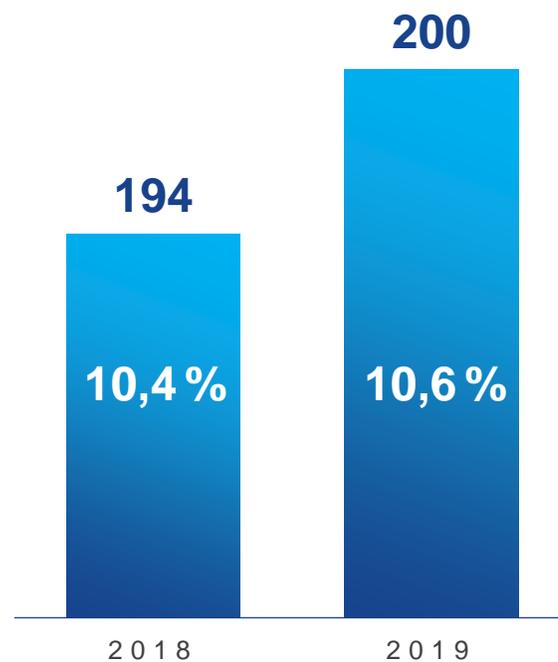
ASIE-PACIFIQUE

Progression des ventes et de la marge



Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2020



CHIFFRE D'AFFAIRES

+4,1 %

UNE DISCIPLINE FINANCIÈRE CONFIRMÉE

Économies de coûts

Par rapport à 2018

310 M€ Programme d'excellence opérationnelle

120 M€ « Transform & Grow »

Besoin en fonds de roulement d'exploitation

27 Jours de vente

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

Cash flow libre

+50 %

→ Avec un taux de conversion de cash flow libre en forte amélioration de 31 % à 44 %

Ratio dette nette / EBITDA

2,2 x

→ Bilan et Rating solides



UNE AMBITION RENOUVELÉE

Recherche & Développement

466 M€

- Près de 400 brevets déposés
- 3 700 chercheurs

Investissements industriels

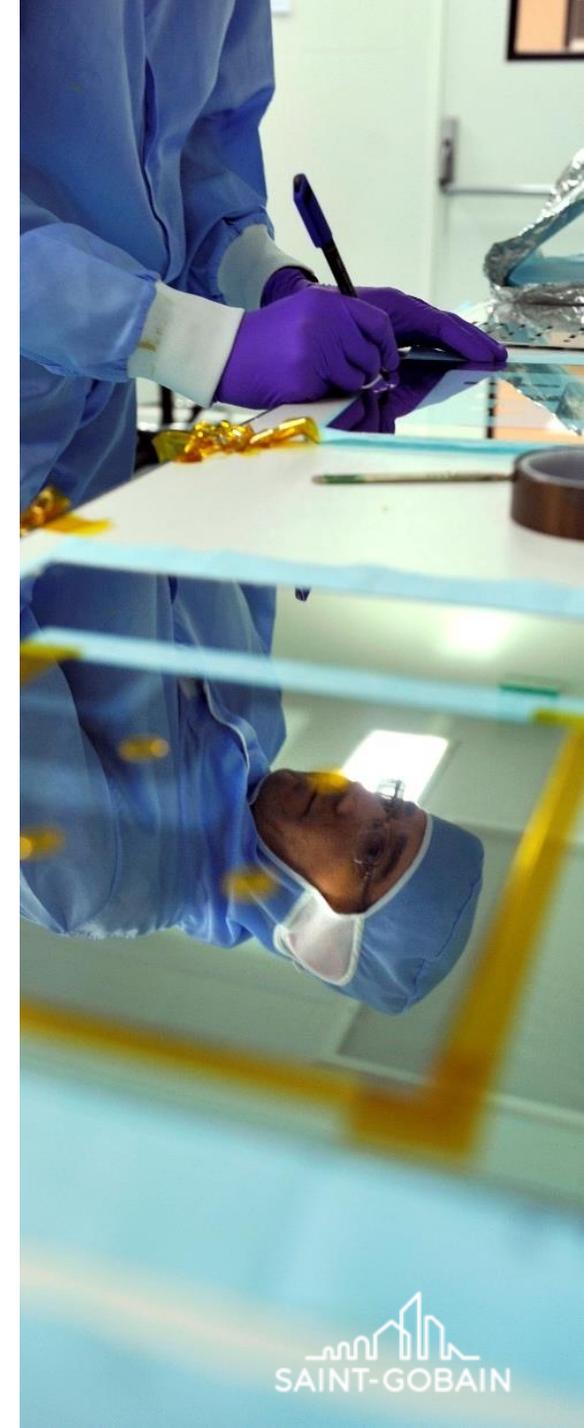
1 818 M€

- En baisse -2,0% par rapport à 2018
- Dont 536 M€ d'investissements de capacités additionnelles pour la croissance interne

Acquisitions 2019

261 M€

- Niches innovantes, pays émergents, consolidation
- Clôture de l'acquisition de Continental Building Products le 3 février 2020



LA ROTATION DU PORTEFEUILLE AMÉLIORE LA RENTABILITÉ DU GROUPE



Hors >+50 M\$ de synergies en 2022



1^{ER} TRIMESTRE 2020

Chiffre d'Affaires en millions d'euros et variation à données comparables en %

TOTAL GROUPE

9 363 M€

-4,9 %

Europe du Nord

-0,2 %

3 219

T 1 - 2020

Europe du Sud,
Moyen-Orient, Afrique

-8,9 %

2 983

T 1 - 2020

Solutions de Haute Performance

-8,4 %

1 712

T 1 - 2020

Amériques

-0,5 %

1 370

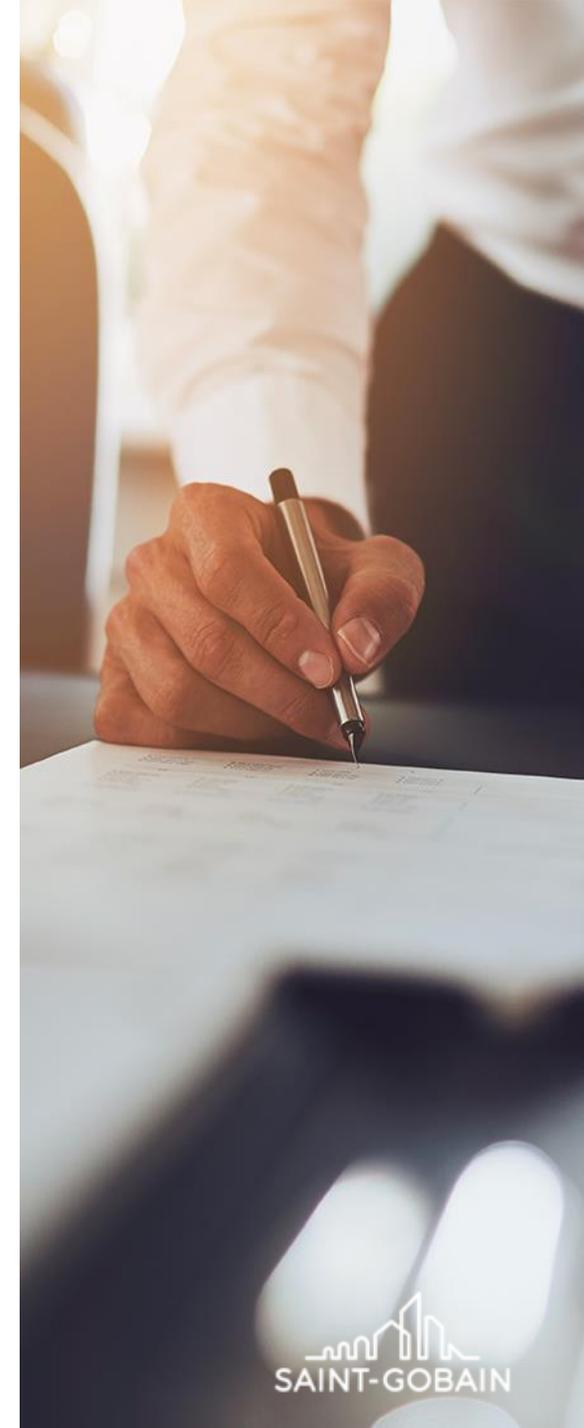
T 1 - 2020

Asie-Pacifique

-12,7 %

337

T 1 - 2020



RETOUR AUX ACTIONNAIRES

RACHAT D' ACTIONS



6 millions d'actions
rachetées

DIVIDENDE



Une décision difficile de
suppression prise dans un
contexte 2020 incertain

En fonction de l'évolution de la situation, la politique de retour
aux actionnaires sera réexaminée d'ici la fin de l'année



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

Pierre-André de Chalendar
Benoit Bazin

04 JUIN 2020



SAINT-GOBAIN

LE GROUPE SAINT-GOBAIN



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



DÉVELOPPEMENT DURABLE

PRODUCTIVITÉ

CONFORT



UNE STRATÉGIE PERTINENTE ET RENFORCÉE

Une excellente année 2019

Une agilité démontrée dans la crise

Des choix stratégiques confortés

DES RÉSULTATS FINANCIERS EN HAUSSE EN 2019

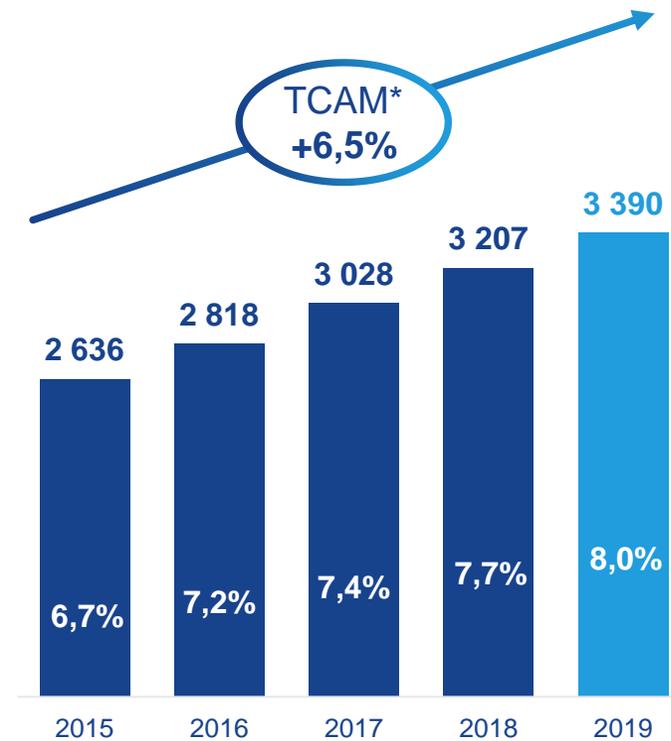


| | 2019 | 2019/2018 |
|-------------------------|--------------------------|-----------|
| Chiffre d'affaires | 42,6 Md€ | +2,4%* |
| Résultat d'exploitation | 3,4 Md€ 8% des ventes | +5,7% |
| Résultat net courant | 1,9 Md€ | +10% |
| Cash flow Libre | 1,9 Md€ | +50% |

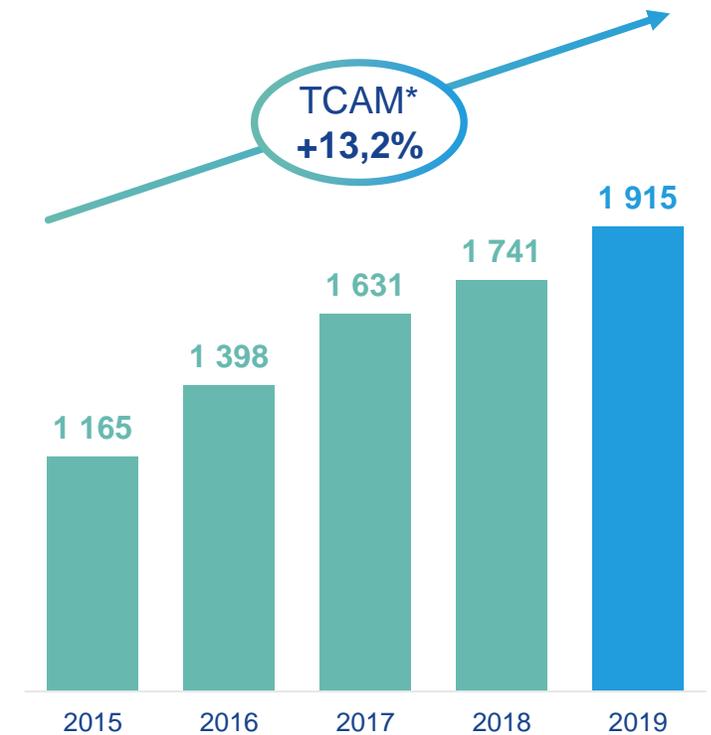
UNE PROGRESSION DE LA PERFORMANCE SOUTENUE



Résultat d'exploitation (M€)



Résultat net courant (M€)



CESSION RÉUSSIE DE LA PARTICIPATION DANS SIKA

| | | |
|--|----------|---------------------------|
| Participation cédée | 10,75% | Bilan du Groupe renforcé |
| Prix d'achat en mai 2018 | 933 M€ | Exécution au bon timing |
| Prix de vente en mai 2020 par placement privé auprès d'investisseurs institutionnels | 2,41 Md€ | Une plus-value importante |
| Gain brut en 2 ans* | 1,54 Md€ | |

* 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.

UN PROFIL DE CROISSANCE RENTABLE ENCORE RENFORCÉ EN 2019

SOLUTIONS DE POINTE POUR LA DURABILITÉ



~60%

POSITIONNEMENT SUR DES MARCHÉS EN FORTE CROISSANCE



de notre portefeuille contribue directement ou indirectement à la réduction des émissions de CO₂

Saint-Gobain surperforme ses marchés en offrant des solutions durables, innovantes, ciblant des segments en croissance

UN LEADER DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE



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



Viser une économie **BAS-CARBONE** avec l'objectif de neutralité du groupe en 2050



Concevoir, produire et distribuer nos produits autrement dans l'**ÉCONOMIE CIRCULAIRE**



UN LEADER DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE



Être **EXEMPLAIRE** en matière d'éthique des affaires et de conformité grâce à nos Principes de Comportement et d'Action



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



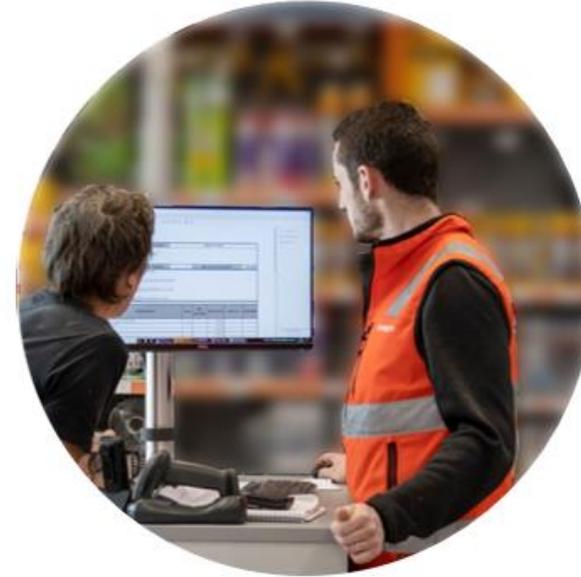
Promouvoir la **DIVERSITÉ** (notamment homme/ femme) pour une culture ouverte et engageante



SUCCÈS DE NOTRE PLAN DE TRANSFORMATION TRANSFORM & GROW



Une gestion de portefeuille dynamique et créatrice de valeur



Une organisation orientée vers le client, légère et agile

UNE GESTION DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE...

18 acquisitions

CONSOLIDATION
DE POSITIONS DE
LEADERSHIP
POUR SERVIR

NOS CLIENTS



NICHES
TECHNOLOGIQUES
QUI ALIMENTENT

NOTRE INNOVATION



ADAPTATION
SÉLECTIVE DE
NOTRE EMPREINTE
SUR DES MARCHÉS
PORTEURS



Cessions





ACQUISITIONS¹

CESSIONS²

1,6 Md€

>1 Md€

Chiffre d'affaires

640 M€

~3,3 Md€

Rentabilité

(% EBITDA / CA)

~23%

~3%

Multiple

(EV / EBITDA)

~8x³

~10x

1. Clôturées de 2019 à février 2020

2. Clôturées entre 2018 et 2019

3. Après synergies pour Continental Building Products

UNE ORGANISATION QUI REND SAINT-GOBAIN PLUS FORT



Une organisation orientée vers le client,
légère et agile



Une performance opérationnelle
renforcée

Organisation par pays pour les marchés
de la construction **LOCAUX**

Organisation mondiale par marché
pour les clients **MONDIAUX**

Une chaîne hiérarchique unique
et des processus internes simplifiés

120 M€ d'économies réalisées en 2019

250 M€ d'économies sécurisées au total

SYNERGIES de productivité
et de croissance déployées
dans chaque pays

Une culture de la responsabilité et de l'engagement
« Confiance, Responsabilité, Collaboration »



UNE ORGANISATION QUI LIBÈRE NOS SYNERGIES



Une approche par marché



Mutualisation des fonctions supports



Intégration des forces industrielles et commerciales



Optimisation des services opérationnels



Des synergies de productivité et de croissance déployées à l'échelle des pays et en central



L'INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION



Systèmes Optimax Habito pour l'isolation des murs intérieurs



Analyse prédictive pour augmenter les ventes



E-étiquettes dans l'industrie, caisse automatique



ULTIBAT® Green, un béton bas carbone lancé par Point.P



Intelligence Artificielle dans la distribution pour valoriser la donnée



Passage à l'environnement IT collaboratif



UNE STRATÉGIE PERTINENTE ET RENFORCÉE

Une excellente année 2019

Une agilité démontrée dans la crise

Des choix stratégiques confortés

FACE AU CORONAVIRUS, LA SANTÉ COMME PRIORITÉ ABSOLUE



LEADERSHIP local pour gérer la crise
au plus près des situations sanitaires

COOPÉRATION internationale
pour partager les bonnes pratiques
et mutualiser les besoins

CLIENTS et **COLLABORATEURS**
au cœur de la reprise

**DES ÉQUIPES
PROACTIVES & MOBILISÉES**

SOLIDARITÉ ET MOBILISATION À TRAVERS SAINT-GOBAIN



NOTRE CULTURE & NOS VALEURS



NOS INITIATIVES SUR LES SITES DE PRODUCTION & RÉSEAUX DE DISTRIBUTION



DES ACTES DE GÉNÉROSITÉ ET DES DONNS



 Notre culture est notre force



AGILITÉ POUR RÉPONDRE À LA CRISE



ACTIFS

Préserver nos actifs et notre capital humain

- Au plus près de nos clients
- Sites de production et de stockage
- Plateformes de distribution et points de vente



LIQUIDITÉS

Sécuriser les liquidités

- Fonds de roulement
- Investissements et M&A



COMPTE DE RÉSULTAT

Préserver le compte de résultat

- Achats et remises
- Coûts et prix

Agilité et proximité avec les clients
Reprise progressive de l'activité



UNE STRATÉGIE PERTINENTE ET RENFORCÉE

Une excellente année 2019

Une agilité démontrée dans la crise

Des choix stratégiques confortés

POST-CORONAVIRUS, REMODELER NOS MARCHÉS GRÂCE À NOTRE STRATÉGIE

Encore plus de données et de digital



- E-commerce
- Parcours client et nouveaux modes de travail
- Intégration de la chaîne d'approvisionnement et robotisation

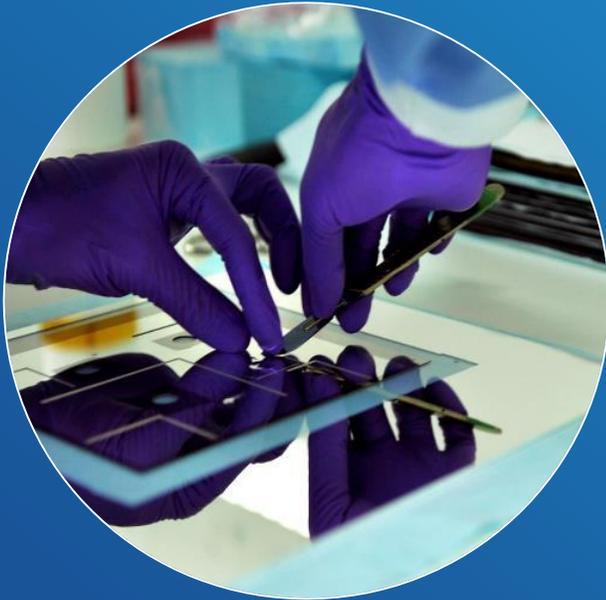
Encore plus de productivité



- Préfabrication et kit d'assemblage
- Nouveaux systèmes constructifs
- Relation client
- Modèles commerciaux comme service

POST-CORONAVIRUS, REMODELER NOS MARCHÉS GRÂCE À NOTRE STRATÉGIE

Plus d'innovation au plus proche des clients



- Réduire le délai de mise sur le marché
- Prévoir la demande grâce à l'IA¹
- Adapter nos solutions aux besoins post-coronavirus

Vers une relance verte



- Être au cœur des plans de relance
- Massifier la rénovation
- Sécuriser nos ressources avec l'économie circulaire

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR POUR L'AVENIR

MISSION

Œuvrer pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous

Atouts

Multi-local et
mondial

Solutions
différenciées

Marques
respectées
et inspirantes

Innovation,
excellence
opérationnelle

La planète et
l'humain au cœur
de nos
préoccupations

Vision long terme partagée avec nos parties prenantes

DES PERSPECTIVES SOLIDES PORTÉES PAR NOTRE STRATÉGIE



Les équipes mobilisées à travers le monde



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





Jean-Dominique SENARD

**Administrateur référent
Administrateur indépendant**

04 JUIN 2020



SAINT-GOBAIN

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT : BILAN 2019

1. **Principaux travaux du Conseil d'administration**
2. **Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration**
3. **Principales autres activités**

PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (1/3)

ORGANISATION ET STRATÉGIE DU GROUPE

- Suivi de l'exécution du plan de transformation *Transform & Grow* : mise en place de la nouvelle organisation, suivi de l'avancement du plan de réduction de coûts et de l'exécution de la rotation du portefeuille
- 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 (notamment Continental Building Products aux Etats-Unis) et projets de cessions (notamment Distribution Bâtiment en Allemagne) mis en œuvre dans le cadre de la stratégie d'optimisation du portefeuille du Groupe, l'un des deux piliers du programme *Transform & Grow*
- Comparaison avec les principaux concurrents
- Allocation du capital
- Transformation digitale : suivi de la mise en œuvre de la feuille de route

PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (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 2019 (3/3)

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE / CLIMAT (1)

- **Forte attention du Conseil sur le sujet du changement climatique et la réduction des émissions de CO₂**
 - Lors du séminaire stratégique annuel : revue des actions en matière de changement climatique, de réduction des émissions de CO₂ et de consommation d'énergie
 - **Objectif de Saint-Gobain** : être un acteur de la lutte contre le changement climatique
 - Réduction des émissions de CO₂ (neutralité carbone d'ici 2050, 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 avec des experts internationaux
- **Sécurité** : présentation des résultats lors de chaque séance du Conseil
- **Autres** : diversité, feuille de route RSE, biodiversité

(1) A compter du 4 juin 2020, le Comité de la RSE, qui sera présidé par Mme Agnès Lemarchand, succède au Comité Stratégique et de la RSE

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COVID-19 EN 2020

- **2 séances exceptionnelles en mars et avril en plus des 2 séances habituelles, consacrées à l'impact du Covid-19 sur la situation du Groupe et les mesures prises pour s'adapter à la baisse d'activité liée à la situation sanitaire**
- **Impact opérationnel sur les activités** : réorganisation des sites ; priorité à la santé des collaborateurs lors du maintien ou de la reprise ordonnée des activités selon les situations locales
- **Renforcement de la liquidité du Groupe**
- **Dividende**
- **Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs**

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (1/2)

- Réalisée entre septembre et novembre 2019, cette année avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé
- **Périmètre**, comme chaque année
 - Fonctionnement du Conseil et des Comités
 - Composition du Conseil
 - Évaluation des contributions individuelles
- **Principales conclusions**
 - **Fonctionnement du Conseil** : jugement positif, échanges très constructifs en 2019 dans le cadre de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*
 - **Composition du Conseil** : équilibrée, compétences variées et complémentaires
 - **Futures nominations éventuelles** : s'interroger sur l'accroissement de l'internationalisation et la poursuite du rajeunissement du Conseil ; maintenir la proportion de dirigeants ou anciens dirigeants issus de grands groupes
 - **Poursuivre l'approfondissement des sujets suivants** : le sujet climatique et son impact stratégique, la création de valeur, l'évolution du cours de bourse

EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (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 la situation actuelle de 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
- **Équilibre des pouvoirs assuré**
 - Ratio élevé d'administrateurs indépendants (y compris les Présidents des Comités)
 - Administrateur référent
 - Rôle du Directeur Général Délégué
 - *Executive sessions*
 - Représentants d'actionnaires (Fonds du Plan d'Epargne du Groupe et, jusqu'à cette Assemblée, Wendel)
 - Administrateurs représentant les salariés
 - Approbation préalable du Conseil requise pour certaines opérations significatives
- **Mode de gouvernance usuel en France**

PRINCIPALES AUTRES ACTIVITÉS EN 2019

- **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



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





04 JUIN 2020

Anne-Marie IDRAC

Présidente du Comité des nominations
et des rémunérations



SAINT-GOBAIN

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil comprend 14 administrateurs



d'administrateurs indépendants, Présidents des Comités tous indépendants



de femmes



Taux de présence



9 séances



1 administrateur référent
2 administrateurs salariés
1 administratrice représentant les salariés actionnaires



Ancienneté moyenne
7,1 ans



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

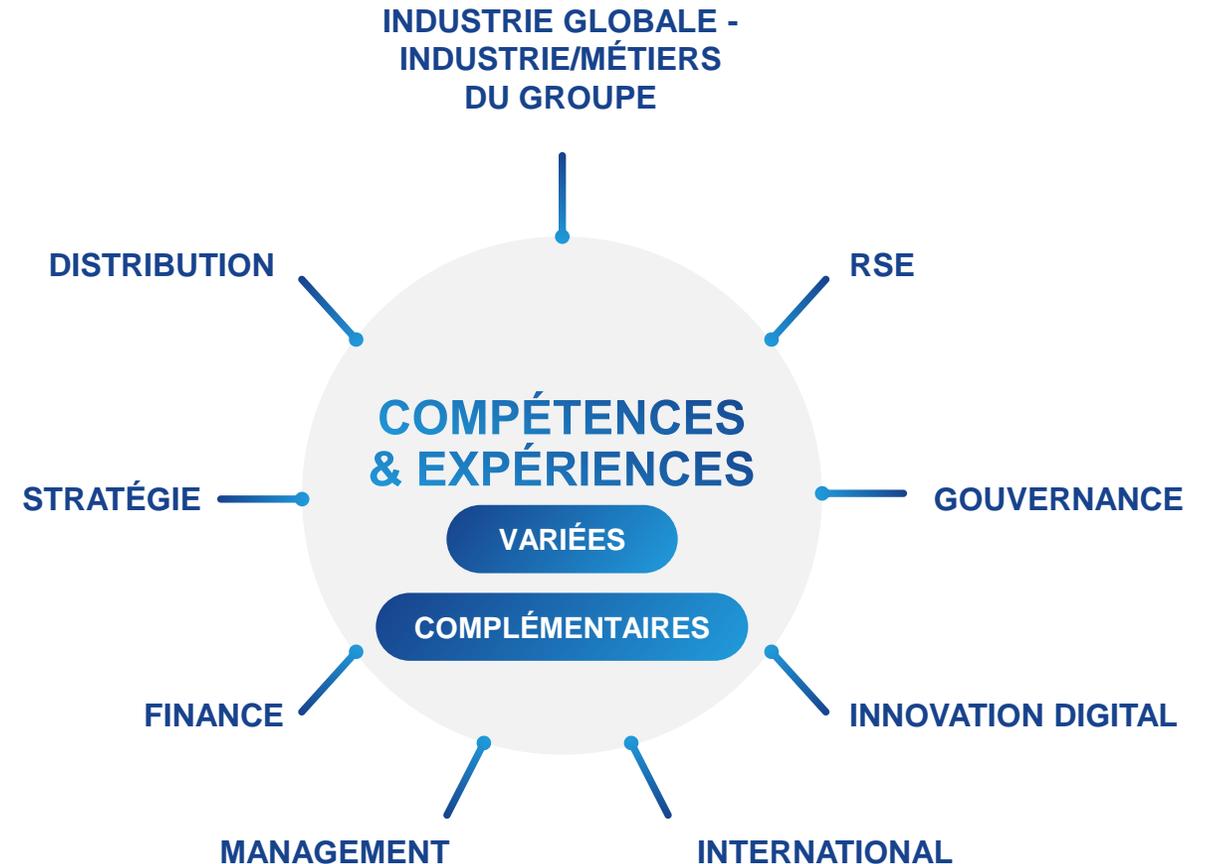
COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (1/2)



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 131 du Document d'enregistrement universel 2019

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (2/2)

Politique de diversité au sein du Conseil

Dans le cadre de futures nominations (résultat de l'évaluation du Conseil menée avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé) :

- Renforcer en son sein les compétences **digital, numérique et e-commerce**
- S'interroger sur l'accroissement de **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

La nomination de M. Jean-François Cirelli et de Mme Sibylle Daunis (cooptée en mars 2020) satisfont pleinement ces objectifs

COMITÉS DU CONSEIL



Comité d'audit et des risques



- 100 % assiduité
- 4 réunions
- 100 % d'indépendants, dont son Président, M. Philippe Varin



Comité des nominations et des rémunérations



- 90 % assiduité
- 3 réunions
- 75% d'indépendants, dont sa Présidente, Mme Anne-Marie Idrac



Comité de la RSE



- A compter du 4 juin 2020
- Prise en compte des sujets de RSE dans la stratégie du Groupe
- Présidé par Mme Agnès Lemarchand

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



Proposition de renouvellement du mandat de M. Jean-Dominique Senard en tant qu'administrateur indépendant

- **Président du Conseil d'administration de Renault**
- **Administrateur référent, Président du Comité stratégique et de la RSE jusqu'à ce jour**
- Administrateur depuis 2012, M. Jean-Dominique SENARD apporte notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain sa **connaissance approfondie du Groupe Saint-Gobain** au sein duquel il a effectué une partie du début de sa carrière, et le fait bénéficier de sa **compétence en matière de stratégie et finance** ainsi que de son **expérience de dirigeant au sein d'un grand groupe industriel coté à dimension internationale**
- Biographie complète en page 23 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 Iêda Gomes Yell en tant qu'administratrice indépendante

- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques de **Bureau Veritas**
- Administratrice et membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations d'**Exterran Corporation** (Etats-Unis)
Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'**InterEnergy Group Holdings**
Administratrice et membre du Comité Stratégique et du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de **Prumo Logistica** (Brésil)
- **Administratrice indépendante, membre du Comité des nominations et des rémunérations**
- Administratrice depuis 2016, Mme Iêda Gomes Yell apporte notamment au Conseil d'administration **la dimension internationale et multiculturelle de son expérience, sa connaissance des marchés émergents**, notamment en Amérique latine, en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique, **son expérience de dirigeante au sein d'un grand groupe international et ses compétences en matière de finance**
- Biographie complète en page 22 de votre brochure de convocation

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



Proposition de nomination de M. Jean-François Cirelli en tant que nouvel administrateur indépendant

- Président de **BlackRock France, Belgique, Luxembourg***
Senior Advisor d'**Advent International**
Administrateur d'**Idemia**
- M. Jean-François Cirelli apporterait notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain **son expérience opérationnelle d'ancien dirigeant exécutif de GDF Suez, son expérience d'investissement** en sa qualité de Senior Advisor d'Advent International, ainsi que **sa grande connaissance des investisseurs internationaux** compte tenu de son rôle en tant que Président de la filiale France, Belgique et Luxembourg de BlackRock, l'un des plus importants acteurs mondiaux de la gestion d'actifs, et, de ce fait, son **expertise en matière de stratégie, management et finance**
- Biographie complète en page 25 de votre brochure de convocation

* Candidat administrateur à titre personnel ; ne représenterait pas BlackRock au Conseil

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



Proposition de ratification de la cooptation de MME Sibylle Daunis en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires

- **Directrice Générale de PUM**, enseigne de Distribution de Saint-Gobain en France spécialisée dans la vente de produits et solutions en matériaux de synthèse pour les marchés du bâtiment et des travaux publics, avec 210 agences sur tout le territoire
- **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
- Mme Sibylle Daunis apporte au Conseil d'administration **sa connaissance approfondie du Groupe**, au sein duquel elle travaille depuis plus de 15 ans, notamment dans le domaine de la **distribution**, ainsi que son **expérience dans le domaine du marketing, de la transformation et de l'innovation digitale** compte tenu de son expérience particulièrement réussie de digitalisation de l'enseigne qu'elle dirige aujourd'hui
- Biographie complète en page 24 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

SUR PROPOSITION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, RÉDUCTION DE LEUR RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2020

Dans le contexte de la pandémie liée au coronavirus, en vue de s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissent les effets d'une crise sans précédent, MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont décidé, en mars 2020, **de renoncer à 25 % de :**

La **rémunération variable au titre de 2019** qui doit être versée après approbation de votre assemblée ;

De leur **rémunération fixe pour 2020**

pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.



Les sommes correspondant aux réductions de rémunération seront données par Saint-Gobain à la **Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP)**.



Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision dans leurs séances du 22 et 23 avril 2020 et l'ont **unaniment saluée**. Ils ont réduit en conséquence le montant des rémunérations dues.



Sur proposition de M. Benoît Bazin et dans le même esprit de solidarité, l'augmentation du **plafond de la part variable annuelle de sa rémunération au titre de l'exercice 2020 de 120 % à 150 %, initialement décidée en février 2020, a été annulée.**

Le Conseil d'administration avait en effet constaté la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan Transform & Grow - les objectifs fixés ayant 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.

RÉDUCTION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS AU TITRE DE 2020 ET SOLIDARITÉ DES DIRIGEANTS DE SAINT-GOBAIN



Dans un même mouvement de solidarité que les dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 23 avril 2020 de s'associer à leur effort en **réduisant également de 25 % le montant de la rémunération qui sera due aux administrateurs au titre de la même période** - durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à des **organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par le coronavirus.**



Les dirigeants, membres du Comex ou non, ont été invités à suivre sur une base de volontariat la démarche de solidarité initiée 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, durant la crise.**

De même, chaque directeur général de pays, selon les modalités, les règles, les sacrifices 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**

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2019

(SAY ON PAY EX POST)

(en euros, avant charges sociales et impôts)

| | EXERCICE 2019 | EXERCICE 2018 |
|--|---|--------------------------------|
| Rémunération fixe | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Rémunération variable annuelle | 1 536 630 ⁽¹⁾ | 1 110 644 |
| Total rémunération (numéraire) | 2 736 630 ⁽¹⁾ | 2 310 644 |
| Actions de performance (valorisation IFRS) | 90 000 actions, soit 1 803 267 ⁽²⁾ | 67 000 actions, soit 1 090 961 |
| Options sur actions (valorisation IFRS) | - | 58 000 options, soit 109 148 |
| Avantage en nature (voiture de fonction) | 3 673 | 3 673 |

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

⁽¹⁾ Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus

⁽²⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 21 novembre 2019

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. BENOIT BAZIN VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2019

(SAY ON PAY EX POST)

(en euros, avant charges sociales et impôts)

EXERCICE 2019

| | |
|--|---|
| Rémunération fixe | 750 000 |
| Rémunération variable | 677 925 ⁽¹⁾ |
| Total rémunération (numéraire) | 1 427 925 ⁽¹⁾ |
| Actions de performance (valorisation IFRS) | 45 000 actions, soit 901 634 ⁽²⁾ |
| Avantage en nature (voiture de fonction) | 1 755 |

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du Directeur Général Délégué

⁽¹⁾ Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus

⁽²⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 21 novembre 2019

RÉMUNÉRATION VARIABLE DE MM. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR ET BENOIT BAZIN ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2019

(SAY ON PAY EX POST)

Plafond : 170 % et 120 % de la rémunération fixe respectivement pour le PDG et le DGD

| Objectifs quantifiables (2/3, comptant chacun pour 1/4) mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe | Objectifs qualitatifs (1/3) reflètent les orientations stratégiques du Groupe |
|---|--|
| ROCE | Poursuite de la transformation digitale du Groupe |
| Résultat d'exploitation du Groupe | Mise en œuvre de la politique de RSE |
| Résultat net courant du Groupe par action | Poursuite de la stratégie de développement du Groupe |
| CFLE | |
| Taux de réalisation : 121 % par rapport à la cible | Taux de réalisation : 125 % par rapport à la cible |

Taux de réalisation global : 122 % par rapport à la cible ⁽¹⁾

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

⁽¹⁾ Pour plus de détails cf. DEU page 150

RÉMUNÉRATION DE LONG TERME DE MM. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR ET BENOIT BAZIN ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2019

(SAY ON PAY EX POST)

M. Pierre-André de Chalendar

M. Benoit Bazin

- ROCE du Groupe Saint-Gobain : 65 %
- Performance du cours de bourse par rapport à l'indice CAC 40 : 20 %
- RSE : 15 %

85 % de la rémunération brute maximum globale (comme en 2018 pour le PDG)

Au total: 10% de l'autorisation d'émission par l'Assemblée générale

Plafonds

10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance

5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance

-

50 % des attributions du PDG

Nombre (attribution du 21 novembre 2019)

0 à 90 000

0 à 45 000

Date d'acquisition

20 novembre 2023

Valorisation IFRS (en euros) ⁽¹⁾

1 803 267

901 634

Condition de présence

oui

Engagement de non couverture

oui

Règle de conservation exigeante

5 années de rémunération fixe brute

3 années de rémunération fixe brute

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

⁽¹⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 21 novembre 2019

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ POUR 2020 (1/3)

(SAY ON PAY EX ANTE)

| | | Président-Directeur Général | Directeur Général Délégué |
|-----------------------------------|----------------------|--|--|
| Part fixe | | 1 200 000 € ⁽¹⁾ | 750 000 € ⁽¹⁾ |
| | | Rémunérations se situant à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille (chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation) | |
| Part variable | Plafond | 170 % de sa rémunération fixe | 120 % de sa rémunération fixe ⁽²⁾ (base: 750 000€) |
| | Répartition | 2/3 quantifiable, 1/3 qualitatif ⁽³⁾ | |
| Rémunération de long terme | Plafond | 85 % de leur rémunération brute maximum globale 2019 (fixe + variable) | |
| | Proratisation | Obligatoire 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 | |

⁽¹⁾ Avant prise en compte de la réduction de 25 % de ce montant au titre des mois durant lesquels des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus

⁽²⁾ Dans le même esprit de solidarité, sur proposition de M. Benoît Bazin, le Conseil d'administration a décidé que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 restera fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération (750 000€) et ne sera pas augmenté à 150% comme initialement décidé le 27 février 2020

⁽³⁾ Voir slide suivante pour plus de détails

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ POUR 2020 (2/3)

(SAY ON PAY EX ANTE)

| Objectifs quantifiables (2/3, comptant chacun pour 1/4) mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe | Objectifs qualitatifs (1/3) reflètent les orientations stratégiques du Groupe |
|--|---|
| CFLE (40 %) ⁽¹⁾ | Poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille |
| Résultat d'exploitation du Groupe (20 %) ⁽¹⁾ | Poursuite de la mise en œuvre du plan Transform & Grow, et de la transformation digitale du Groupe |
| Résultat net courant du Groupe par action (20 %) ⁽¹⁾ | Mise en œuvre de la politique de RSE |
| ROCE (20 %) ⁽¹⁾ | Gestion de la crise du coronavirus ⁽²⁾ |

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

⁽¹⁾ Lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise du coronavirus sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir les objectifs quantifiables pour l'exercice 2020 qu'il avait retenus lors de sa séance du 27 février 2020, mais selon une pondération différente : 40 % pour le Cash Flow libre d'exploitation et 20 % pour chacun des trois autres objectifs quantifiables contre 25 % pour chacun des critères auparavant.

⁽²⁾ Lors de sa séance du 23 avril 2020, le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'ajouter aux objectifs qualitatifs existants le 4e objectif qualitatif suivant : gestion de la crise du coronavirus (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).

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ POUR 2020 (3/3)

(SAY ON PAY EX ANTE)



Pas de modification des engagements et indemnités dus ou susceptibles d'être dus en cas de cessation du mandat (à l'exception de la clôture du régime de retraite supplémentaire dont bénéficie notamment le DGD au 31 décembre 2019)



Aucune rémunération variable différée

Aucune rémunération variable pluriannuelle

Aucune rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération à raison d'un mandat d'administrateur au sein d'une société du Groupe

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2020

(SAY ON PAY EX ANTE)

Enveloppe annuelle de rémunération : 1,1 million d'euros

| Règles de répartition | Pour chaque administrateur | Président d'un Comité | Membre d'un Comité |
|--|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Part fixe annuelle | 24 750 € | 5 500 € | 2 750 € |
| Part variable <i>(par séance, si présence effective)</i> | 3 300 € | 2 200 € | 2 200 € |

- Le PDG ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur
- Règlements semestriels à semestre échu ; distribution du solde disponible éventuel effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil
- L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction
- Dans le contexte de la pandémie liée au coronavirus: renonciation à **25% du montant de la rémunération qui sera due aux administrateurs au titre de la période** durant laquelle des salariés du Groupe se trouveront en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie de coronavirus.



Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération seront données par Saint-Gobain à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par le coronavirus.



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORTS SUR LES COMPTES

RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SUR LES COMPTES ANNUELS

(respectivement pages 294 à 299 et 327 à 330 du document d'enregistrement universel 2019)

1^{ÈRE} ET 2^È RÉOLUTIONS 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 de la norme IFRS 16 « Contrats de location »
- Certification sans réserve des comptes annuels
- Information appropriée donnée dans le rapport de gestion et les notes annexes aux comptes

RAPPORTS SUR LES COMPTES

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

POINTS CLÉS DE L'AUDIT

- Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles
- Évaluation des litiges et provisions liés à l'amiante
- Évaluation des rabais commerciaux fournisseurs dans la Distribution
- Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

PRINCIPALES DILIGENCES EFFECTUÉES

- Prise de connaissance du processus de mise en œuvre des tests de valeur, y compris l'impact de la première application de la norme IFRS 16 sur ces derniers, 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, notamment au regard de la nouvelle organisation mise en place au 1^{er} janvier 2019
- Prise de connaissance du processus d'évaluation des provisions, revue critique des notes d'analyse internes et des avis juridiques ou techniques externes, et appréciation du caractère approprié des données utilisées et des positions retenues par la Direction
- 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
- Prise de connaissance du processus mis en place par la Direction pour la première application de la norme IFRS 16, vérification du caractère effectif des contrôles de la Direction, contrôle du système d'information utilisé pour le calcul des impacts comptables, et vérification, par sondage, des informations retenues pour l'évaluation du droit d'utilisation et de la dette de loyers par rapprochement aux données des contrats

COMPTES CONSOLIDÉS

RAPPORTS SUR LES COMPTES

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

POINT CLÉ 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

AUTRES RAPPORTS

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (pages 184 à 187 du Document d'enregistrement universel 2019)

- Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale :
 - Aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale
- Conventions déjà approuvées par une Assemblée générale :
 - 1 convention sans exécution au cours de l'exercice

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 (pages 351 à 352 du Document d'enregistrement universel 2019)

- Ce rapport n'appelle pas de commentaire particulier à porter à votre attention



04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

QUESTIONS-RÉPONSES





04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN





04 JUIN 2020

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES SAINT-GOBAIN

