



# RAPPORT INTÉGRÉ

# 2023



# RAPPORT INTÉGRÉ 2023

# SOMMAIRE

**MESSAGE DU PRÉSIDENT** 2

**MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL** 3

**1 PRÉSENTATION DU GROUPE** 4

- 1.1 Saint-Gobain en un coup d'œil 6
- 1.2 La gouvernance 12
- 1.3 Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain 16

**2 NOS ACTIVITÉS** 22

- 2.1 Apporter des solutions aux clients des marchés de la rénovation, de la construction neuve et de l'industrie 24
- 2.2 Mettre en œuvre des expertises solides et un fort potentiel d'innovation 26
- 2.3 Faire levier sur un modèle original de création de valeur 28
- 2.4 Les temps forts de l'année 2023 30

**3 LE CONTEXTE** 34

- 3.1 Les mégatendances 36
- 3.2 Les parties prenantes 38

**4 STRATÉGIE** 40

- 4.1 Être le leader mondial de la construction durable 42
- 4.2 Accélérer sur l'usage de la donnée 44
- 4.3 Poursuivre une approche de l'innovation centrée sur le client 45
- 4.4 Construire une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration, développer le capital humain 46
- 4.5 Assurer une allocation optimale des ressources financières 47
- 4.6 Nous positionner sur les marchés en forte croissance 48
- 4.7 Apporter des solutions durables et performantes 52

**5 NOS CONTRIBUTIONS : S'ENGAGER POUR UN MONDE PLUS VERTUEUX** 56

- 5.1 Contribuer à un monde décarboné 60
- 5.2 Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte 64
- 5.3 Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif 68

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Présence mondiale	11	Solutions pour la décarbonation de l'industrie	55
Chaîne de valeur	21	Objectifs à moyen et long terme	59
Approche par solutions	25	Contribuer à un monde décarboné	60
Expertises métiers	26	En un coup d'œil : décarbonation	63
Modèle de création de valeur	28	Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte	64
Cartographie des parties prenantes	38	En un coup d'œil : circularité	67
Matrice de matérialité	39	En un coup d'œil : participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif	71
Solutions pour la rénovation	53		
Solutions pour la construction légère	54		





## PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**En 2023, Saint-Gobain a démontré une fois de plus sa force et sa résilience**, sur les plans financier comme extra-financier. Ces résultats - qui sont le fruit du travail de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, auxquels je souhaite exprimer toute ma reconnaissance - apportent la preuve que la stratégie définie est la bonne, dans un contexte marqué par de fortes tensions économiques, environnementales et politiques à l'échelle mondiale.

La **très bonne santé de Saint-Gobain** est également un motif de satisfaction pour ses actionnaires. Elle est entre autres le résultat d'une gouvernance efficace. Tous les membres du Conseil d'administration sont au demeurant très engagés dans le suivi et la mise en œuvre de la stratégie définie par la Direction générale et des avancées du Groupe dans tous les domaines.

Saint-Gobain arrive en 2024 à l'étape ultime de la transition que j'ai menée avec le Conseil, et qui verra Benoit Bazin assurer bientôt la fonction de Président-Directeur général. Je dois dire ici à quel point je suis heureux d'avoir accompagné Benoit sur ce chemin. Ce **changement réussi de la gouvernance du Groupe** est le reflet d'un modèle et d'une culture uniques, ceux d'une entreprise fondée il y a près de quatre siècles, qui sait se renouveler et se réinventer, en prenant toujours en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

Après avoir consacré près de 35 ans de ma vie à Saint-Gobain, dont les 14 dernières années comme Président du Groupe, je le quitte extrêmement serein. Je lui souhaite pleine réussite, convaincu de la force de sa stratégie, de **la pertinence de son positionnement**, et de sa capacité, avec sa magnifique raison d'être, à relever les grands défis environnementaux et sociaux de notre monde contemporain que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources et l'urbanisation rapide.

**L'extraordinaire diversité et l'expertise de nos équipes, notre présence sur tous les continents et notre potentiel d'innovation** sont également des facteurs uniques qui permettront à Saint-Gobain d'**être sans conteste le leader de la construction durable dans le monde.**

 *Le changement réussi de la gouvernance du Groupe est le reflet d'un modèle et d'une culture uniques, ceux d'une entreprise fondée il y a près de quatre siècles, qui sait se renouveler et se réinventer, en prenant toujours en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.* 

## BENOIT BAZIN

### DIRECTEUR GÉNÉRAL




Il y a trois ans, notre Groupe se fixait comme vision stratégique d'**être le leader mondial de la construction durable**, une vision parfaitement alignée avec notre raison d'être - *Making the World a Better Home* - et qui met au cœur de notre modèle d'affaires la performance financière et extra-financière. Aujourd'hui, notre stratégie est à la fois claire, robuste et porteuse de croissance à long terme pour le Groupe et pour ses parties prenantes. Notre offre de solutions pour la rénovation énergétique, la construction neuve légère et la décarbonation de la construction et de l'industrie sont et seront pour longtemps des leviers de croissance déterminants pour relever les défis environnementaux et sociaux auxquels nos sociétés sont confrontées.

Dans un environnement de marché difficile, **le Groupe a parfaitement tenu son cap** avec le très bon déploiement de notre plan « Grow & Impact » pour la troisième année consécutive. Nos **excellents résultats en 2023**, sur les plans financier (avec un nouveau record de taux de marge et de *cash-flow* notamment) et extra-financier (qu'il s'agisse de la décarbonation de nos produits et procédés ou des bénéfices en termes de bien-être pour nos clients et pour l'environnement apportés par nos solutions) sont la preuve de la pertinence et de la puissance de notre approche. Ils sont également le fruit des **choix stratégiques forts** que nous avons effectués avec détermination depuis plusieurs années, à travers une évolution rapide de notre périmètre d'activités et de notre présence géographique, pour aller chercher plus de croissance en Amérique du Nord, en Asie et dans les pays émergents. Notre modèle opérationnel organisé par pays, la mobilisation de l'ensemble de nos équipes sur tous les continents ainsi que la qualité et la rapidité d'exécution dont elles font preuve au quotidien, sont autant d'atouts qui ont rendu possible cette performance.

Afin de **poursuivre le déploiement de cette stratégie gagnante**, et dans un contexte d'évolution de la gouvernance de notre Groupe cette année, je suis reconnaissant au Conseil d'administration de la confiance qu'il me témoigne. Je souhaite tout particulièrement remercier Pierre-André de Chalendar pour le soutien plein et entier qu'il m'a apporté tout au long des années passées ensemble au service de Saint-Gobain, afin de me préparer au mieux à lui succéder comme Président-Directeur général.

La transformation du secteur de la construction et du bâtiment est un impératif absolu pour faire face aux défis considérables du dérèglement climatique, de l'épuisement des ressources naturelles mais aussi de l'urbanisation accélérée, portée par la forte croissance démographique, qui milite pour l'accès à un cadre de vie digne et au bien-être pour tous. **Plus que jamais, nous sommes déterminés à ce que Saint-Gobain joue son rôle de chef de file, en continuant à viser toujours plus haut afin de faire du monde une maison commune plus belle et plus durable.**



Notre positionnement de marché est à la fois clair, robuste, et porteur de croissance à long terme. Notre offre de solutions pour la rénovation énergétique, la construction neuve légère et la décarbonation de la construction et de l'industrie sont et seront pour longtemps des leviers déterminants pour relever les défis environnementaux et sociaux auxquels nos sociétés sont confrontées. 

# PRÉSENTATION DU GROUPE







## 1.1 / Saint-Gobain en un coup d'œil

### CHIFFRES CLÉS FINANCIERS



**47 944 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES



**5 251 M€**

RÉSULTAT D'EXPLOITATION



**3 242 M€**

RÉSULTAT NET COURANT



**11,0 %**

MARGE D'EXPLOITATION



**3 910 M€**

CASH-FLOW LIBRE



**6,39 €**

BÉNÉFICE NET COURANT  
PAR ACTION



**7 393 M€**

ENDETTEMENT NET



**23 273 M€**

CAPITAUX PROPRES  
PART DU GROUPE



**2 029 M€**

INVESTISSEMENTS  
INDUSTRIELS

## INDICATEURS ET FAITS MARQUANTS NON FINANCIERS

Contribuer à un monde décarboné

Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte

Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif



MAXIMISER

**3**  
**talks**

Trois « Sustainable Construction Talks » ont été organisés en 2023 : en juillet à Paris, en septembre à New York pendant la « Climate Week » et en décembre à Dubaï pendant la COP28.



Plusieurs expertises du Groupe ont concouru à la réalisation d'une construction modulaire du village des athlètes des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris de 2024. Les cloisons intérieures innovantes ont été spécialement conçues pour être démontées et la majorité des matériaux sera réemployée.

**35**  
**projets de philanthropie dans 13 pays**

La Fondation Saint-Gobain soutient et accompagne des projets solidaires au service des communautés locales.

MINIMISER


**- 34 %**
**Réduction des émissions de CO<sub>2</sub>e**

de « scope » 1 et 2 de - 34 % versus 2017 (en valeur absolue) alignée avec la trajectoire 1,5 °C de l'accord de Paris et en ligne avec l'objectif 2030 validé par l'initiative Science Based Targets\* (SBTi).

**42**  
**sites avec « zéro rejet » d'eau**

42 sites sur les 108 présents dans une zone à risque hydrique extrêmement élevé sont à « zéro rejet » d'eau.


**126 470**
**collaborateurs**

ont répondu à l'enquête de satisfaction de Saint-Gobain, soit un taux de participation de 87 %.

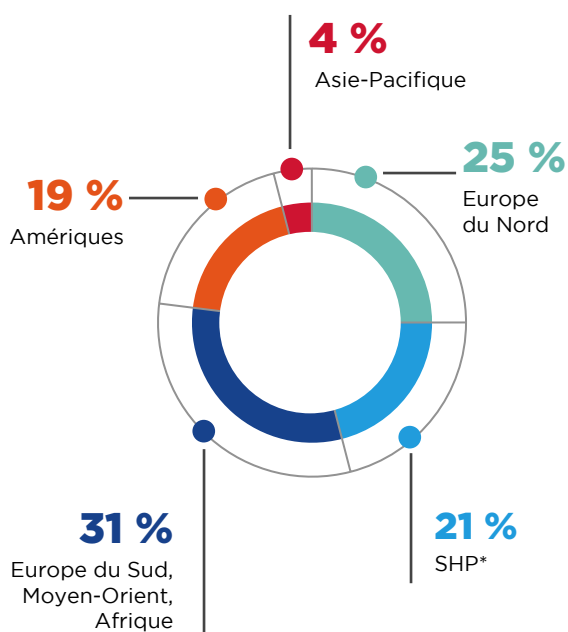
\* Science Based Targets initiative (cf. glossaire en fin du DEU 2023).



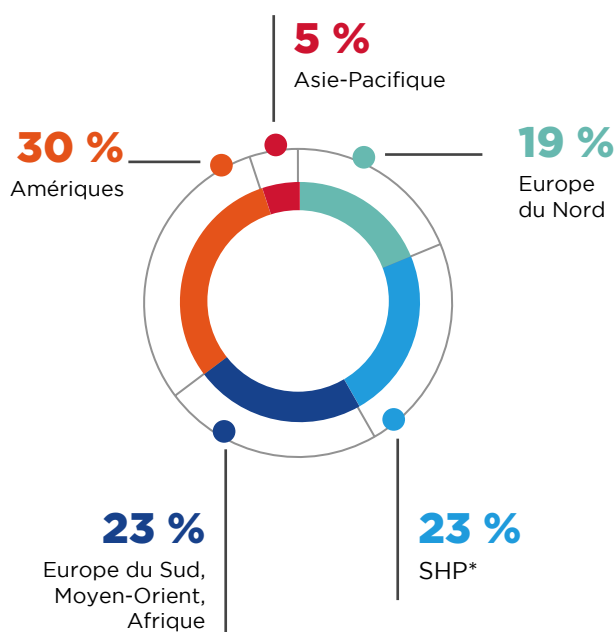
## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



## RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR RÉGION



\* Solutions de Haute Performance.

## INNOVATION


**450+**

BREVETS DÉPOSÉS EN 2023


**50**

 PRÈS DE 50 ACCORDS  
SIGNÉS EN 2023 AVEC DES  
START-UP, À TRAVERS  
LA STRUCTURE NOVA

**100+**

CENTRES DE DÉVELOPPEMENT

## RÉALISATIONS CLÉS



Saint-Gobain est le premier industriel dans le monde à réaliser une production de verre plat avec plus de 30 % d'hydrogène, réduisant de 70 % les émissions de CO<sub>2</sub> directes du site (« scope » 1).



Grâce à des partenariats dans la chimie de la construction, le Groupe développe des solutions d'adjuvants sur mesure pour les ciments ainsi que des liants conçus pour réduire la teneur en CO<sub>2</sub> du ciment, du mortier et du béton.



Saint-Gobain a lancé dès 2022 la solution ORAÉ®, le premier verre « bas carbone » au monde. Son empreinte carbone est réduite d'environ 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne des produits de Saint-Gobain Glass.



La laine de verre issue de la rénovation, des démolitions d'immeubles ou de déchets de construction est recyclée sur le site de Chemillé (France) pour de nouvelles productions de laine de verre.



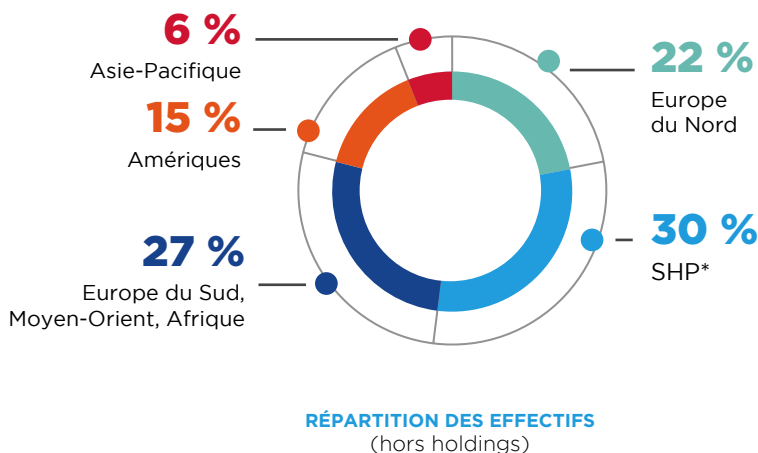
Saint-Gobain a démarré en 2023 la production décarbonée (« scope » 1 et 2) de plaques de plâtre dans son usine de Fredrikstad, en Norvège.



Les systèmes de toiture solaire Solstice apportent une couverture efficace, durable, avec un rendement énergétique élevé et une installation facile.



### UN GROUPE INTERNATIONAL

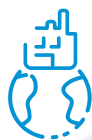


**120+**  
NATIONALITÉS  
REPRÉSENTÉES



PRÈS DE  
**160 000**  
COLLABORATEURS

### UN MAILLAGE MONDIAL AU PLUS PRÈS DES CLIENTS



**900**

SITES DE PRODUCTION  
DANS LE MONDE



**2 700**

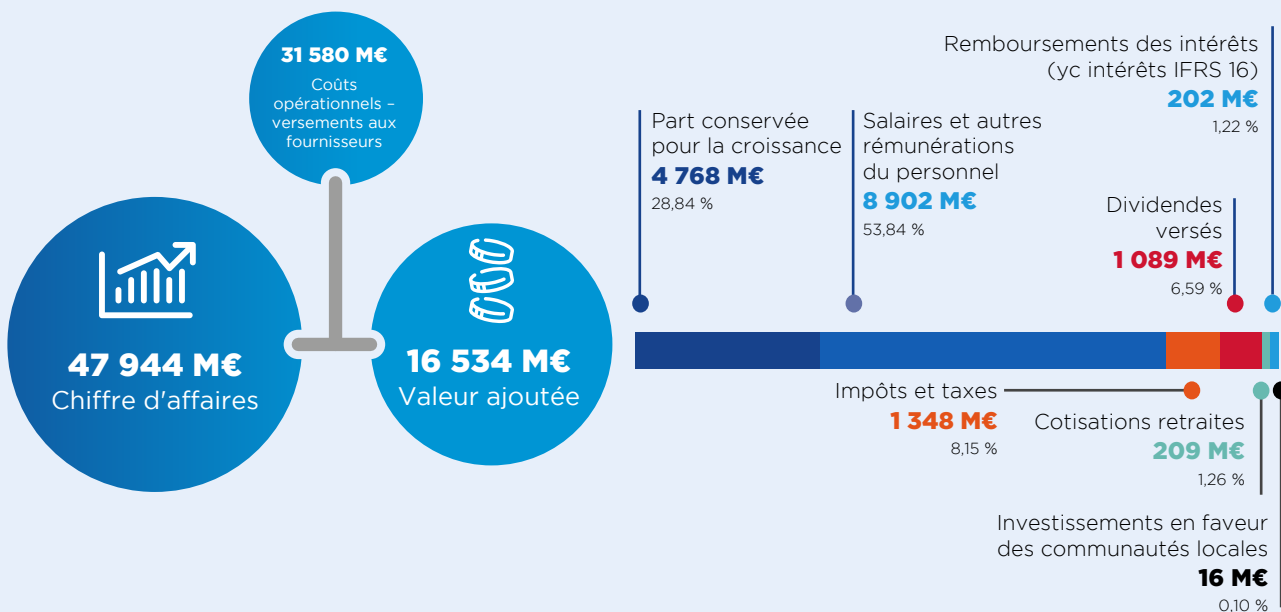
POINTS DE VENTE  
ET SHOWROOMS



**8**

CENTRES DE R&D  
TRANSVERSAUX

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA VALEUR AJOUTÉE PAR PARTIE PRENANTE



## UNE EMPREINTE PLANÉTAIRE

### EUROPE

- Albanie
- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bulgarie
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- Finlande
- France
- Grèce
- Hongrie
- Irlande
- Italie
- Lettonie
- Lituanie
- Luxembourg
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Russie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie
- Suède
- Suisse
- Tchéquie



## Une présence industrielle dans 75 pays\*



### AMÉRIQUES

- Argentine
- Brésil
- Canada
- Chili
- Colombie
- États-Unis
- Mexique
- Pérou
- Uruguay

### AFRIQUE, MOYEN-ORIENT

- Afrique du Sud
- Angola
- Arabie saoudite
- Botswana
- Côte d'Ivoire
- Égypte
- Émirats arabes unis
- Éthiopie
- Ghana
- Jordanie
- Kenya
- Koweït
- Liban
- Maroc
- Oman
- Qatar
- Tanzanie
- Turquie
- Zimbabwe

### ASIE-PACIFIQUE

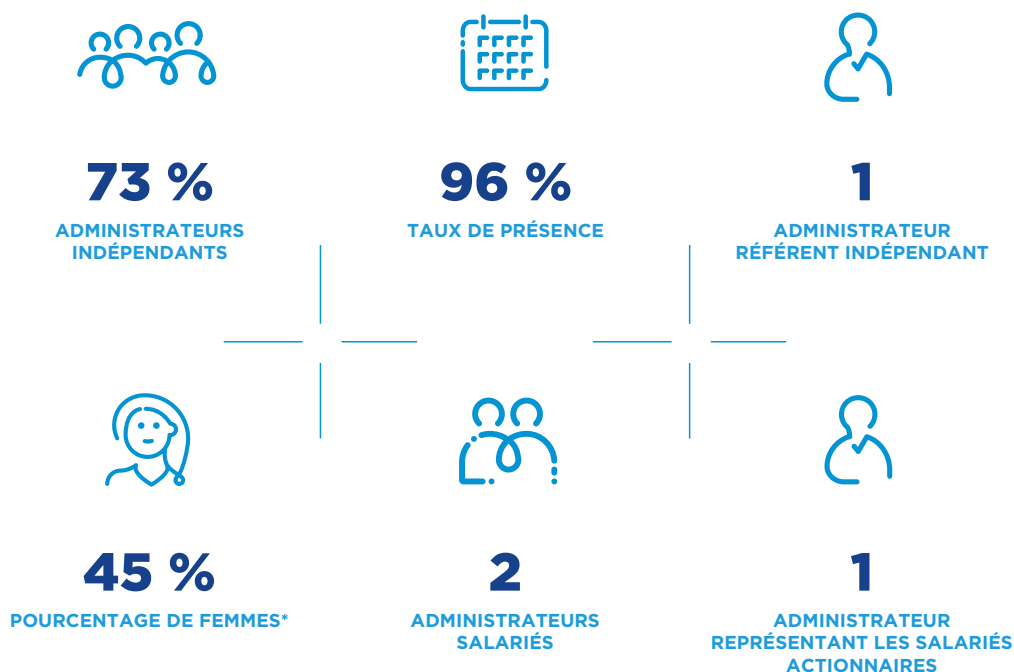
- Australie
- Bhoutan
- Birmanie
- Chine
- Corée du Sud
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kazakhstan
- Malaisie
- Maurice
- Nouvelle-Zélande
- Philippines
- Singapour
- Sri Lanka
- Thaïlande
- Vietnam

\* au 31 décembre 2023.

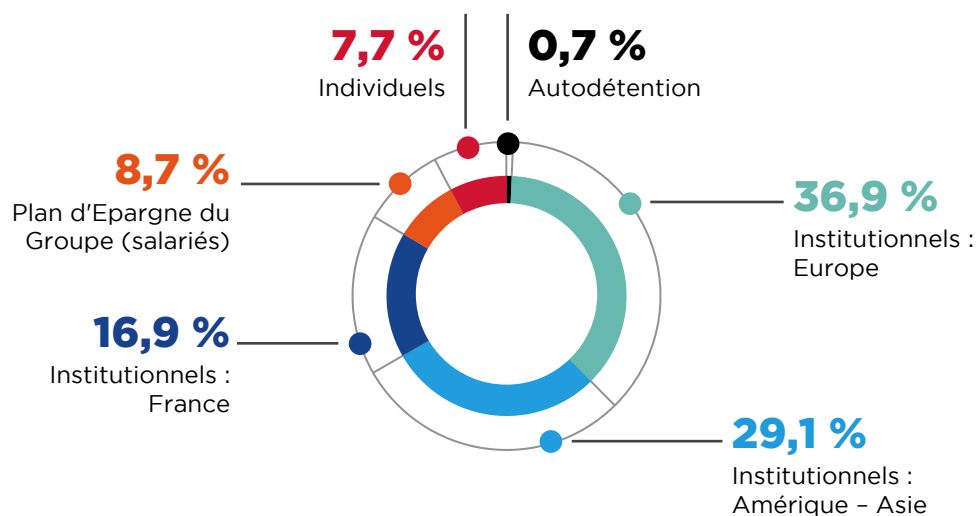
## 1.2 / La gouvernance

### A. CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMPREND 14 ADMINISTRATEURS\* DONT :



#### L'ACTIONNARIAT



\* Les chiffres sont calculés en tenant compte des dispositions du code Afep-Medef et du Code de commerce, qui excluent les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires du calcul.

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration comprend les membres suivants :



**Pierre-André de Chalendar**

*Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain*



**Benoit Bazin**

*Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain, administrateur*



**Jean-François Cirelli**

*Administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et des rémunérations*



**Lydie Cortes**

*Administratrice salariée, membre du Comité des nominations et des rémunérations*



**Sibylle Daunis Opfermann**

*Administratrice représentant les salariés actionnaires*



**Thierry Delaporte**

*Administrateur indépendant*



**Iêda Gomes Yell**

*Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit et des risques*



**Pamela Knapp**

*Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit et des risques*



**Agnès Lemarchand**

*Administratrice indépendante, Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, membre du Comité d'audit et des risques*



**Dominique Leroy**

*Administratrice indépendante, membre du Comité des nominations et des rémunérations*



**Jana Revedin**

*Administratrice indépendante*



**Gilles Schnepf**

*Administrateur, membre du Comité d'audit et des risques*



**Jean-Dominique Senard**

*Administrateur Référent, administrateur indépendant, membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise*



**Philippe Thibaudet**

*Administrateur salarié, membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise*



*Secrétaire du Conseil d'administration :*  
**Antoine Vignial**

*Secrétaire général de la Compagnie de Saint-Gobain*





## B. COMITÉ EXÉCUTIF

### LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE



**31 %**

POURCENTAGE  
DE FEMMES



**8**

NATIONALITÉS  
REPRÉSENTÉES

### LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX



**90 %**

DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
SONT NATIFS DE LA RÉGION  
DANS LAQUELLE ILS OPÈRENT

L'organisation de Saint-Gobain, donnant la priorité à l'échelon local, permet des gains d'efficacité significatifs, avec un leadership exercé par des dirigeants qui sont à 90 % natifs de leur pays. Cette organisation favorise une grande proximité avec les clients du Groupe et une forte responsabilisation des équipes locales sur leurs résultats.

Au 31 décembre 2023, le Comité exécutif comprend les membres suivants :



**Benoit Bazin**  
*Directeur général*



**Christian Bako**  
*Directeur du marketing  
 et du développement*



**Noémie Chocat**  
*Directrice  
 de la stratégie*



**Patrick Dupin**  
*Directeur général  
 adjoint, Directeur  
 général de la région  
 Europe du Nord*



**Thierry Fournier**  
*Directeur général  
 adjoint, Directeur  
 général de la région  
 Europe du Sud,  
 Moyen-Orient, Afrique*



**Javier Gimeno**  
*Directeur général  
 adjoint, Directeur  
 général de la région  
 Amérique latine*



**Anne Hardy**  
*Directrice  
 de l'innovation*



**Benoit d'Iribarne**  
*Directeur général  
 adjoint, Directeur  
 technologie et  
 performance  
 industrielle*



**David Molho**  
*Directeur général  
 des Solutions de  
 Haute Performance*



**Claire Pedini**  
*Directrice générale  
 adjointe, Directrice  
 des ressources  
 humaines et de la  
 responsabilité sociale  
 d'entreprise*



**Laurence Pernot**  
*Directrice de la  
 communication*



**Mark Rayfield**  
*Directeur général  
 adjoint, Directeur  
 général de la région  
 Amérique du Nord*



**Santhanam B.**  
*Directeur général  
 de la région  
 Asie-Pacifique  
 et Inde*



**Ursula  
 Soritsch-Renier**  
*Directrice du digital  
 et des systèmes  
 d'information*



**Sreedhar N.**  
*Directeur financier*



**Antoine Vignial**  
*Secrétaire général*



## 1.3 / Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain

### A. NOTRE RAISON D'ÊTRE, CLÉ DE VOÛTE DE NOTRE IDENTITÉ

En 2020, Saint-Gobain a formulé sa raison d'être, *Making the world a better home*. Avec cette raison d'être, le Groupe affiche son ambition d'améliorer la vie de tous en faisant de la planète un espace de vie plus juste, plus inclusif, plus harmonieux, plus sain et plus durable. À travers son modèle économique en général et avec ses solutions en particulier, Saint-Gobain a un impact tangible sur la vie de chaque individu et sur son environnement, sa façon de travailler, de se soigner, de se déplacer. La raison d'être du Groupe est ainsi le lien qui unit l'infiniment petit du lieu de vie de chacun et l'infiniment grand de notre maison commune : la planète.



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

- ▶ **Notre raison d'être nous ressemble.** Nos plus de 350 ans d'histoire, la force de notre collectif et notre leadership nous donnent la responsabilité et le pouvoir de poursuivre notre développement, en relevant les grands défis de l'humanité que sont le changement climatique, la protection des ressources et l'inclusion. Nous sommes une entreprise à la fois internationale et multi-locale, pleinement intégrée aux territoires dans lesquels nous sommes implantés pour soutenir leur dynamique, et participer à la création d'un monde plus juste et plus durable, plus ouvert et plus engageant.
- ▶ **Notre raison d'être est un appel à agir.** Notre démarche est clairement orientée vers l'avenir. Avec nos clients, nos partenaires et l'ensemble de nos parties prenantes, elle inspire notre action pour libérer les aspirations individuelles et collectives, et permettre à tous et à chacun de mieux habiter le monde. Elle nous invite à innover de manière ouverte, dans l'ambition sans cesse renouvelée d'unir toujours mieux l'humanité et la nature pour le bien commun.

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



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



## B. DES VALEURS : NOTRE CODE ÉTHIQUE

Le Groupe fonde son développement sur sa raison d'être et sur des valeurs fortes matérialisées par neuf Principes de Comportement et d'Action, qui constituent un véritable code éthique. Formalisés en 2003, traduits en 31 langues, diffusés auprès de l'ensemble des collaborateurs, ces principes constituent une référence éthique applicable dans l'action. Ils sont une condition d'appartenance à Saint-Gobain.

► **Les Principes de Comportement et d'Action** font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la Charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

Saint-Gobain adhère au Pacte mondial des Nations unies depuis 2003. Cet engagement témoigne de la démarche RSE du Groupe, qui communique régulièrement ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte mondial.

► **La mise en œuvre** des Principes de Comportement et d'Action se traduit par des politiques et des engagements appliqués par toutes ses entités dans tous les pays où elles opèrent. Au premier rang de ces engagements, les « politiques de référence ». Elles définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, aux sous-traitants dans le cadre de leurs interventions pour Saint-Gobain et aux fournisseurs dans le cadre de la politique d'achats responsables (cf. section 3.2.1.A du DEU, p. 95).

► **Cette volonté** d'établir les Principes de Comportement et d'Action comme un signe d'appartenance est illustrée par l'objectif fixé par le Conseil d'administration du Groupe de former l'intégralité des cadres à ce sujet au cours de leur première année de présence. De plus, les Principes de Comportement et d'Action sont inclus dans les livrets d'accueil de tous les collaborateurs de Saint-Gobain et dans la majorité des contrats de travail (cf. section 1.5.3, p. 68).

### 5 principes de comportement

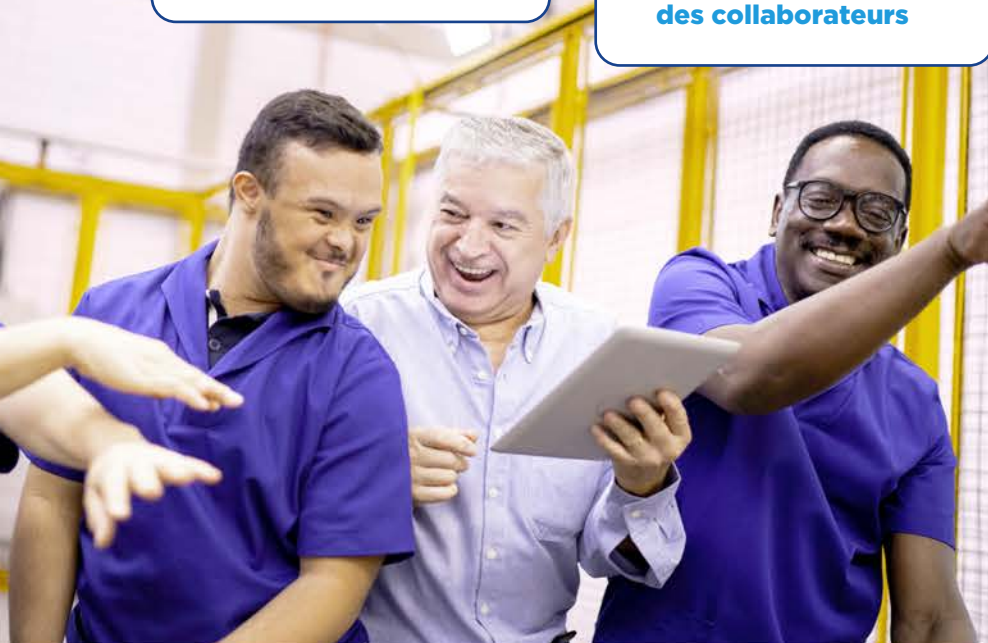
Ces principes de comportement sont les valeurs fondamentales unissant les dirigeants et les collaborateurs.

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

### 4 principes d'action

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

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



## C. LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DU GROUPE

### 1665

Saint-Gobain est fondée en 1665 par Louis XIV, sous le nom de « Manufacture royale des glaces à miroirs », afin de mettre fin à la suprématie technologique et commerciale de la République de Venise dans la fabrication de miroirs <sup>(1)</sup>.

### XIX<sup>e</sup> siècle

Tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, la Compagnie de Saint-Gobain, qui devient une société anonyme en 1830, diversifie ses activités

dans des secteurs tels que la chimie, les produits verriers ou l'automobile.

Elle s'internationalise rapidement, en s'implantant aux États-Unis dès 1829, en Allemagne en 1858, en Italie en 1888, ou encore en Espagne en 1905.

### 1970

Le Groupe, qui a surmonté avec succès les grandes crises du siècle

et a fortement investi dans la recherche et développement, se désengage de ses activités chimiques et fusionne avec la société Pont-à-Mousson, créée en 1856 et spécialisée dans les canalisations en fonte.

### 1986

La privatisation de Saint-Gobain

- qui avait été nationalisé en 1982 - est un immense succès populaire : 1 500 000 actionnaires souscrivent à l'opération.



### 1990

Via l'acquisition de Norton, le Groupe multiplie par deux sa présence aux États-Unis, ce qui lui ouvre de nouveaux marchés et lui permet de développer son savoir-faire dans les métiers des abrasifs, des plastiques et des céramiques.

### 1996

L'intégration de Poliet sert de base au développement des métiers de la distribution. Saint-Gobain poursuit ensuite ses acquisitions dans le monde du négoce des matériaux de construction.

### 2005

L'acquisition de British Plaster Board, leader mondial de la plaque de plâtre, est la plus importante réalisée par le Groupe. Associée à la laine de verre d'Isover et à sa gamme de solutions pour l'isolation, elle fait de Saint-Gobain le numéro 1 mondial de l'aménagement intérieur.

### 2007

Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'habitat durable, tout en continuant de servir de nombreux marchés industriels et, fort de ses nombreuses implantations, continue à se développer dans les pays émergents.

### 2019-2020

Le Groupe mène à bien son plan « Transform & Grow », qui vise à établir une nouvelle organisation par pays et par marché, et à assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur.

### 2020

Saint-Gobain formule sa raison d'être, *Making the world a better home* (cf. ci-dessus, section 1.1.3.A, p. 8).

<sup>(1)</sup> Archives de Saint-Gobain - <https://archives.Saint-Gobain.com/ressource/xviii/1665/1665-louis-xiv-fonde-la-manufacture-royale-des-glaces-miroirs-linstigation-de>.

## 2021

**En 2021, avec l'acquisition de Chryso**, Saint-Gobain devient un acteur majeur de la chimie de la construction.

**En juillet 2021, le Groupe fait évoluer sa gouvernance**, Benoit Bazin succédant au poste de Directeur général à Pierre-André de Chalendar, ce dernier restant Président du Conseil d'administration.

**En octobre 2021**, Saint-Gobain lance son plan stratégique « Grow & Impact » (cf. section 1.4.1, p. 42).

## 2022

**En septembre 2022**, le Groupe finalise l'acquisition de Kaycan, spécialiste des matériaux de construction d'extérieur en Amérique du Nord.

**En septembre 2022, le Groupe finalise l'acquisition de GCP Applied Technologies**, une étape clé pour s'établir comme leader dans la chimie de la construction.

## 2023

**En novembre 2023**, Saint-Gobain annonce l'acquisition de Building Products of Canada. Le Groupe annonce également l'évolution de sa gouvernance : le Conseil d'administration prend la décision de réunir les fonctions de Président et de Directeur général, Benoit Bazin étant nommé Président-directeur général à compter du 6 juin 2024.

**Fin 2023**, Saint-Gobain est présent dans 75 pays (cf. section 1.1.1, p. 11).

### POUR EN SAVOIR PLUS

Suivez nos actualités en ligne : [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)



## D. NOTRE APPROCHE INTÉGRÉE : CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE AVEC L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

Pour Saint-Gobain, une croissance durable ne peut se concevoir qu'en tenant compte des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit donc de poursuivre une trajectoire de développement qui intègre autant l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) du Groupe.

### ► La RSE, une priorité transversale

Saint-Gobain a placé la RSE au cœur même de sa stratégie, afin qu'elle nourrisse toutes les réflexions, les analyses et les décisions, et s'ancre dans le quotidien de tous les collaborateurs. Cette orientation s'est encore accélérée depuis fin 2021 avec le lancement du plan stratégique « Grow and Impact », aligné avec la raison d'être de Saint-Gobain - *Making the world a better home* - et sa vision - être le leader mondial de la construction durable.

La démarche RSE du Groupe recouvre un double engagement : maximiser sa contribution positive face aux enjeux environnementaux, en particulier climatiques, sociaux et sociétaux, et minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement. Cette approche suppose, de la part de Saint-Gobain, de collaborer avec l'ensemble des acteurs de son écosystème. Elle implique également de mesurer et de communiquer de manière transparente sur ses objectifs et sur les résultats obtenus, à travers toute une série d'indicateurs de performance (cf. section 4.2 du DEU, p. 152).

Le mot « transversal » reflète la portée universelle de la notion de RSE, qui vient donner du sens, mais aussi influencer l'ensemble des actions au sein du Groupe. Cela concerne évidemment les procédés industriels, les solutions mises sur le marché, mais aussi la politique relative aux ressources humaines, le soin apporté aux collaborateurs et à leurs familles, la diversité et l'attractivité de la marque Saint-Gobain



en tant qu'employeur ; les relations avec les fournisseurs, et bien sûr les trois grandes contributions identifiées, contribuer à un monde décarboné (cf. section 1.5.1, p. 60), l'améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte (cf. section 1.5.2, p. 64) ou encore participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif pour tous (cf. section 1.5.3, p. 68).

La transversalité signifie également que Saint-Gobain s'engage pour inspirer le changement à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur des marchés sur lesquels il opère, sur l'intégralité de son écosystème. Au-delà des relations directes avec ses clients et fournisseurs, il s'agit d'embarquer toutes ses parties prenantes. C'est cette démarche qui conduit en particulier le Groupe à collaborer avec des ONG, avec des organisations parapubliques



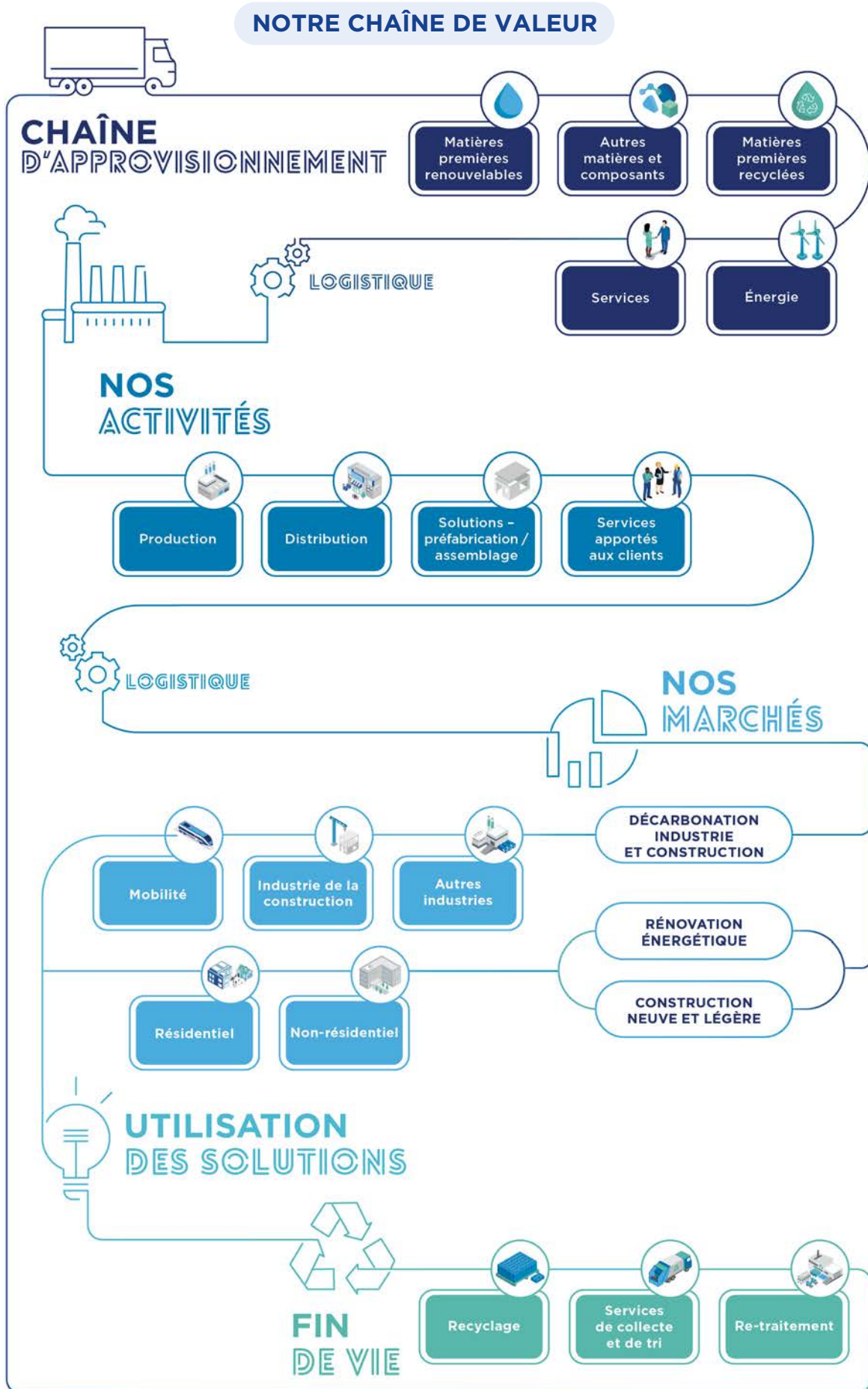
telles que l'EFRAG et avec des partenaires tels que le WBCSD. Saint-Gobain s'engage également pour accélérer le déploiement de la construction durable, notamment en stimulant la discussion et l'échange d'idées, grâce à l'Observatoire de la construction durable, qui réalise un Baromètre annuel, édite le magazine digital « Constructing a SustainableFuture » ([www.constructing-sustainable-future.com/](http://www.constructing-sustainable-future.com/)) et organise des rencontres régulières au niveau international, en marge de grands événements multilatéraux.

► **Poursuivre l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale, allouer efficacement le capital**

Fidèle à sa démarche en faveur d'un développement durable et rentable, Saint-Gobain s'est donné pour ambition, dans le cadre de son plan stratégique « Grow & Impact », d'accélérer sa croissance et de faire encore progresser sa performance financière et la création de valeur pour ses actionnaires. Le Groupe s'est notamment fixé des objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025, avec notamment une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 %, une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 % et une politique de retour aux actionnaires attractive. Sur le plan des investissements, Saint-Gobain poursuit sa politique visant à renforcer ses capacités industrielles dans les pays où la croissance du marché est la plus forte. Cet effort a représenté plus de 2 milliards d'euros en 2023 au total, les investissements de croissance étant concentrés à environ 70 % sur l'Amérique du Nord, l'Asie et les pays émergents. Le Groupe investit également pour atteindre ses objectifs à long terme, et en particulier respecter son engagement de contribuer à la neutralité carbone à horizon 2050, à travers un budget d'investissement en capital sur plusieurs années pour soutenir la diminution de son empreinte CO<sub>2</sub>.

**Une approche stratégique alignée sur la raison d'être et la vision de Saint-Gobain**





# NOS ACTIVITÉS





## 2.1 / Apporter des solutions aux clients

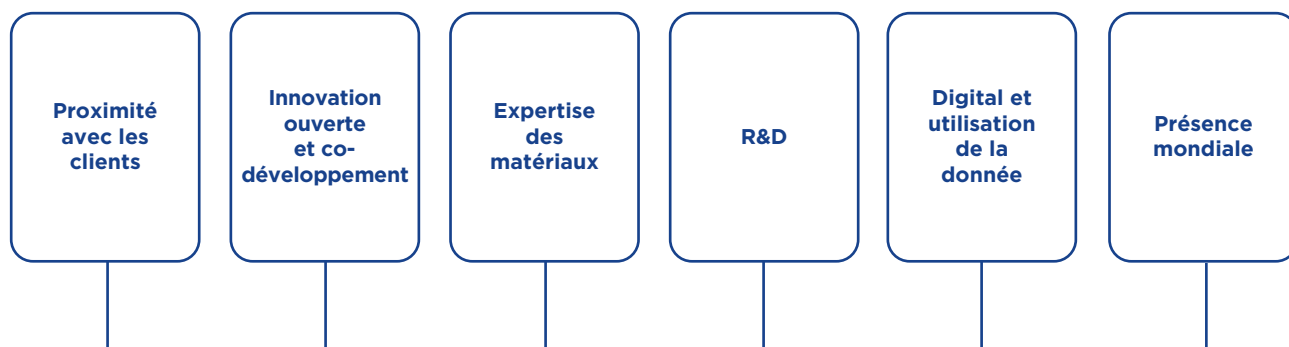
des marchés de la rénovation, de la construction neuve et de l'industrie

- ▶ Saint-Gobain dispose d'une palette d'atouts différenciants, lui permettant d'apporter des solutions à ses clients : une organisation mondiale (cf. section 1.1.1, pp. 10-11) donnant la priorité à l'échelon local, une approche très structurée de l'innovation ouverte (cf. section 1.4.3, p. 45), une démarche de codéveloppement avec ses clients, sa maîtrise avancée des matériaux et l'expertise de ses collaborateurs. Ces atouts lui confèrent une position unique sur les marchés du bâtiment et de l'industrie, et lui permettent de servir aussi bien les marchés locaux – **rénovation** (cf. section 1.4.7.A, p. 53) et **construction neuve** (cf. section 1.4.7.B, p. 54) pour les bâtiments résidentiels et non résidentiels – que les marchés mondiaux (cf. section 1.4.7.C, p. 55) – **construction durable**, **mobilité durable** et **industrie durable**.
- ▶ L'originalité de l'approche du Groupe est de **se positionner de manière résolue comme un apporteur de solutions**, en accompagnant ses clients sur l'ensemble des aspects d'un projet, de la conception – à travers le codéveloppement – à la fourniture de solutions complètes et intégrées, jusqu'à la gestion de la fin de vie de certains matériaux. Cela peut aller de la construction d'un hôpital au Brésil à la rénovation d'une maison individuelle aux États-Unis, de la construction d'un immeuble résidentiel



Le pavillon des Émirats arabes unis (Pearl Dome) inclut 19 solutions Saint-Gobain, mettant en application des technologies combinées dans les domaines des cloisons et de l'isolation acoustique et thermique.

en Inde à l'amélioration de la performance environnementale d'un four verrier, en passant par l'amélioration du confort et de la consommation d'énergie d'un tramway ou la nécessité de décarboner des bétons.



## APPROCHE PAR SOLUTIONS

### Construction neuve et rénovation

Saint-Gobain conçoit, produit, distribue et facilite le recyclage de solutions pour la construction neuve et la rénovation (cf. pages 53 et 54).

### Industrie

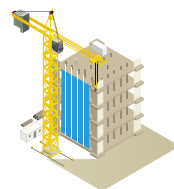
Les solutions de haute performance du Groupe permettent de répondre aux besoins du marché sur des problématiques telles que la décarbonation des procédés de construction ainsi que la mobilité et l'industrie durables (cf. page 55).



**Solutions pour l'intérieur des bâtiments :**  
cloisons, plafonds, isolation, vitrage



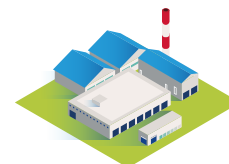
**Solutions pour l'enveloppe des bâtiments :**  
façades légères, solutions verrières, produits d'extérieur



**Industrie de la construction**



**Mobilité**



**Autres industries**

## 2.2 / Mettre en œuvre des expertises solides et un fort potentiel d'innovation

Saint-Gobain conçoit, développe et commercialise des solutions pour répondre aux besoins de ses clients en intégrant de fortes expertises métiers et en faisant appel à sa capacité de recherche et développement et d'innovation (pour la description détaillée de nos activités, cf. également section 2.2.1.B du DEU, p. 69).



### GYPSE

Solutions à base de plâtre destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de façades, de plafonds et de planchers et apportant aux clients du Groupe des bénéfices en termes de confort thermique et acoustique, de protection incendie ou encore de résistance à l'humidité.



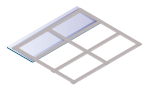
### ISOLATION

Solutions à base de laines minérales (laine de verre, laine de roche), produits biosourcés (fibres de bois), mousses polystyrène et polyuréthane, couvrant les besoins d'isolation des enveloppes de tous types de bâtiments ainsi que de leurs installations intérieures (toits, murs, sols).



### CHIMIE DE LA CONSTRUCTION ET MORTIERS

Solutions pour les sols (chapes, nivellement et finition des sols ou encore résines de protection par exemple) ; **mortiers et résines** dédiés à la réalisation ou la reprise du gros œuvre et à l'étanchéité ; **adjuvants** pour l'amélioration des caractéristiques techniques des bétons destinés à la construction et la réduction de leur impact carbone.



### PLAFONDS

Solutions multi-matériaux de plafonds et de panneaux muraux alliant acoustique et esthétique, pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final.



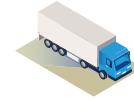
### VITRAGES POUR LE BÂTIMENT ET LES VÉHICULES

Solutions de haute technologie destinées aux marchés du bâtiment (façade, fenêtre, décoration intérieure et protection des biens et des personnes) et aux marchés du transport (production, distribution et maintenance pour voitures, camions, transports collectifs, rail et aérospatial).



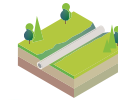
### PRODUITS D'EXTÉRIEUR

Solutions pour les toitures (bardeaux asphaltés et composites haut de gamme, systèmes de couverture en rouleaux et accessoires) et pour les façades (solutions d'habillage en bardeaux de fente, isolants et en vinyle).



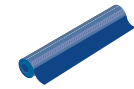
### NÉGOCE DE MATÉRIEAUX

Réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes autant que spécialistes, servant les marchés de la rénovation, de la construction et de l'aménagement de l'habitat.



### CANALISATIONS

Systèmes de canalisation en fonte ductile pour l'eau potable et l'assainissement, pièces de voirie ainsi que systèmes en fonte de collecte et d'évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments.



### INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION ET DE L'INFRASTRUCTURE

Tissus techniques en fibres de verre pour les clients des marchés de la construction et de l'infrastructure.



### SOLUTIONS DE SURFACE

Solutions pour façonner, protéger et coller les surfaces de tous matériaux, comprenant des abrasifs, des adhésifs, des mastics, des rubans, des mousses et des films pour des applications complexes et difficiles.



### CÉRAMIQUES

Solutions céramiques et réfractaires pour une grande diversité de marchés tels que les industries verrière et métallurgique, les abrasifs, l'automobile, l'aérospatial, l'électronique, la sécurité, ainsi que l'industrie chimique.



### SOLUTIONS POLYMÈRES

Solutions polymères de spécialités pour l'étanchéité, les énergies nouvelles, et autres marchés industriels.

## 2.3 / Faire levier sur un modèle original de création de valeur



NOTRE RAISON D'ÊTRE :  
Making the world  
a better home



NOS VALEURS :  
Le code éthique  
de Saint-Gobain...



NOTRE VISION :  
Être le leader mondial  
de la construction durable

### Nos atouts...



#### Des collaborateurs engagés :

- Près de 160 000 collaborateurs dans 75 pays
- 88% des collaborateurs estiment avoir amélioré leurs compétences et connaissances



#### L'innovation pour une performance durable et responsable :

- 3 700 chercheurs, plus de 450 brevets déposés en 2023
- Près de 50 accords signés en 2023 avec des start-up
- Contribution à la décarbonation



#### Une proximité avec les communautés locales :

- Près de 2 700 points de vente et *showrooms* et près de 900 sites industriels
- 90 % des directeurs généraux sont natifs de la région dans laquelle ils opèrent



#### Des ressources financières pour une croissance durable et responsable :

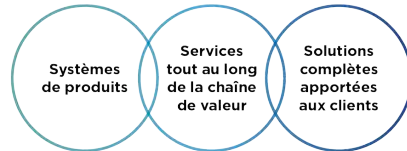
- Cash-flow libre : 3 910 M€
- Résultat net courant : 3 242 M€
- 223 M€ en CAPEX et R&D en 2023 pour la feuille de route « Carbone 2030 »



#### Une gestion active de l'empreinte environnementale :

- Réduction constante de l'intensité carbone depuis 2017 avec 1,26 kCO<sub>2</sub>/€ Ebitda en 2023
- Intégration de matières premières recyclées
- Développement du recours aux énergies renouvelables

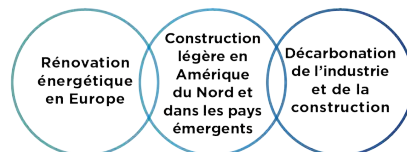
### pour développer un modèle différenciant...



SOLUTIONS DURABLES  
ET PERFORMANTES



SURPERFORMER  
LES MARCHÉS



### afin de créer une croissance durable et rentable...

Les solutions durables représentent  
73% du chiffre d'affaires

Les produits couverts par une analyse de cycle de vie ou une DEP vérifiée représentent plus de  
53% des revenus (hors activité de distribution)

Sur 2021-2025, Saint-Gobain vise

- une croissance interne de **+3% à +5%**
- une marge d'exploitation de **9% à 11%**
- un rendement du capital investi (ROCE) de **12% à 15%**

### ... de partager la valeur créée...

47 944 M€  
Chiffre d'affaires

16 534 M€  
Valeur ajoutée

4 768 M€  
Part conservée pour la croissance

202 M€  
Remboursement des intérêts

1 089 M€  
Dividendes versés

31 580 M€  
Coûts opérationnels / versements  
aux fournisseurs

16 M€  
Investissements en faveur des communautés  
locales

### ... et de participer sur le long terme à :



CONTRIBUER  
À UN MONDE DÉCARBONÉ

- 34 %  
des émissions de CO<sub>2</sub>e de « scope » 1 et 2  
entre 2017 et 2023, en valeur absolue

+ 15 %  
des émissions de « scope » 3 entre 2017  
et 2023, en valeur absolue (élargissement  
des catégories et amélioration de la qualité  
des données)



AMÉLIORER LA  
PERFORMANCE DE NOTRE  
ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT  
SON EMPREINTE

- 24 %  
des prélèvements en eau entre 2017 et 2023  
en valeur absolue

- 46 %  
de déchets non valorisés entre 2017 et 2023



PARTICIPER À UN MONDE  
PLUS SAIN, PLUS JUSTE  
ET PLUS INCLUSIF

28 %  
des managers sont des femmes en 2023

1,3  
taux de fréquence des accidents\* en 2023

\* avec et sans arrêt (employés, intérimaires,  
sous-traitants permanents)

L'ensemble des indicateurs extrafinanciers  
est disponible dans la section 4.2.1 du DEU 2023.

## 2.4 / Les temps forts de l'année 2023

### A. RETOUR SUR L'ANNÉE 2023



En 2023, Saint-Gobain a poursuivi la mise en œuvre déterminée de son plan stratégique « Grow & Impact ». Les marchés sur lesquels le Groupe opère sont structurellement porteurs de croissance à long terme (cf. section 1.4.6, pp. 48-51). Dans un contexte macroéconomique difficile, avec des volumes en repli, le Groupe a continué à délivrer une performance très robuste, en surperformant ses marchés.

Saint-Gobain s'inscrit désormais et définitivement dans une trajectoire financière pluriannuelle marquée, depuis 2021, par une accélération de la croissance des résultats, du *cash-flow* et de la création de valeur. Elle se traduit notamment par une forte croissance interne (+6,4 % en moyenne annuelle) ; la constitution d'un leader mondial dans la chimie de la construction (5,7 Mds € de chiffre d'affaires, pro forma des évolutions de périmètre récentes) ; un résultat d'exploitation pro forma équilibré (32 % en Amérique du Nord, 31 % en Asie et dans les pays émergents et 37 % en Europe occidentale) ; une rentabilité et une création de valeur record ; et un retour aux actionnaires historique, à hauteur de 4,1 milliards d'euros sur trois ans.

Ces excellents résultats financiers s'accompagnent d'une accélération de Saint-Gobain sur le plan de la performance extrafinancière. L'offre de solutions du Groupe permet de maximiser l'impact positif pour ses clients, à travers des solutions « bas carbone » (verre et plaques de plâtre par exemple), des solutions engagées en faveur de l'économie circulaire (avec notamment des plaques de plâtre fabriquées à partir de plâtre recyclé) et des solutions réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES) chez nos clients (avec par exemple des additifs permettant une réduction de 50 % de CO<sub>2</sub> émis par le béton).

Le Groupe progresse par ailleurs pour minimiser sa propre empreinte environnementale, en particulier à travers des innovations telles que la première production au monde 100 % électrique de plaques de plâtre ; la première production test au monde de vitrage dans un four alimenté à plus de 30 % à l'hydrogène ; ou encore la production très bas carbone de « siding », de plâtre et de plafonds acoustiques. En 2023, Saint-Gobain a dépensé 223 millions d'euros en investissements et en recherche et développement pour la décarbonation. Ses décisions sont guidées par des prix internes du carbone, en vigueur depuis 2016. Tous ces efforts, associés à la croissance des résultats, ont permis de diminuer de 34 % les émissions de CO<sub>2</sub> sur le « scope » 1 et 2, et donc l'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA de respectivement 44 % et 56 % en 2023 par rapport à 2017. Parallèlement, la part d'électricité décarbonée consommée par le Groupe a atteint 57 %.

Enfin, l'engagement des parties prenantes du Groupe s'est encore renforcé en 2023 : le taux d'engagement des collaborateurs de Saint-Gobain a atteint 83 % et la fierté d'appartenance 89 %. Le Groupe a également accompagné en 2023 environ 100 000 artisans en France sur la formation et les certifications. Lancé début 2023, l'Observatoire de la construction durable positionne par ailleurs le Groupe comme chef de file mondial du secteur.

Soutenu par l'engagement et l'agilité remarquables de ses équipes, Saint-Gobain démontre sa résilience, en s'appuyant sur sa proximité avec ses clients et sur son offre unique de solutions complètes et innovantes.

## B. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

### ► Créer un environnement de travail divers et inclusif, développer le capital humain

**Janvier** ► Saint-Gobain est certifié pour la 8<sup>e</sup> année consécutive « Top Employer Global ». Seules 15 entreprises dans le monde ont reçu ce label, qui récompense l'ensemble des actions et engagements mis en place par le Groupe partout dans le monde pour être une entreprise où il fait bon travailler, où le talent de chacun est valorisé et où les équipes sont engagées. Avec l'entrée dans le classement du Pérou et de Singapour, ce sont 40 pays, dans lesquels Saint-Gobain

est implanté, qui ont reçu le label Top Employer en 2023.

**Janvier** ► Pour la cinquième fois consécutive, Saint-Gobain figure dans le Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) qui regroupe 484 entreprises représentant 45 pays. Cet index mesure la performance des entreprises en matière d'égalité des genres. Cette distinction témoigne de l'engagement du Groupe, et constitue une reconnaissance du travail accompli.



### ► Investir pour la transition environnementale



**Mars** ► Saint-Gobain devient le premier industriel à réaliser la première production de verre plat avec plus de 30 % d'hydrogène lors d'essais sur le site d'Herzogenrath, en Allemagne.

Cette première mondiale prouve la faisabilité technique du procédé, qui permettra de diminuer jusqu'à 70 % les émissions de CO<sub>2</sub> directes du site (« scope » 1).

**Avril** ► Saint-Gobain annonce le démarrage d'une production de plaques de plâtre à zéro émission de carbone en « scope » 1 et 2 dans son usine de Fredrikstad, en Norvège.

La décarbonation du processus de fabrication a été rendue possible grâce au passage du gaz naturel à l'électricité d'origine hydraulique, évitant ainsi 23 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> par an.

Grâce à la modernisation de l'usine, à l'amélioration de la récupération de la chaleur et de l'efficacité du processus, la consommation énergétique du site a par ailleurs été réduite de 30 %. Les travaux réalisés ont également permis d'augmenter de 40 % les capacités de production de l'usine. Ils renforcent ainsi les positions de leader du Groupe dans la construction légère en Norvège, tout en répondant à une forte demande de solutions durables pour réduire l'empreinte carbone des bâtiments.

**Mai** ► Saint-Gobain signe un contrat d'achat d'électricité renouvelable (PPA) en Inde avec Vibrant Energy pour alimenter en électricité éolienne et solaire six sites de Saint-Gobain. Cet accord, d'une durée de 20 ans, entrera en vigueur en 2024, et portera la part d'électricité renouvelable du Groupe en Inde à 65 % dès 2025.

**Septembre** ► Saint-Gobain signe un PPA d'une durée de 15 ans avec TotalEnergies. Cet accord porte sur l'achat d'énergie solaire pour 125 sites industriels d'Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ce PPA de 100 MW devrait diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>

liées à l'électricité (émissions de « scope » 2) de Saint-Gobain en Amérique du Nord à hauteur de 90 000 tonnes par an.

**Novembre** ► Saint-Gobain signe un PPA d'une durée de 14 ans avec Alpiq Energie France. Cet accord fournira plus de 500 GWh d'électricité solaire à Saint-Gobain pendant la durée du PPA ; 11 usines françaises de Saint-Gobain seront ainsi alimentées à 100 % en électricité solaire.

**Décembre** ► Saint-Gobain signe un PPA avec CVE, un producteur français indépendant d'énergie renouvelable, garantissant l'accès à environ 140 GWh d'électricité solaire en Afrique du Sud, sur une durée de 20 ans. Ce PPA devrait couvrir environ 40 % des besoins en électricité des quatre principaux sites industriels de Saint-Gobain dans le pays, qui fabriquent des plaques de plâtre et des mortiers.

## ► Entretien des relations de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes

**Avril** ► Saint-Gobain lance l'Observatoire de la construction durable, qui vise à réunir les principaux acteurs de la construction pour favoriser le partage des connaissances et accélérer la transformation du secteur au niveau mondial.

Dans ce cadre, le Groupe présente les résultats du premier Baromètre international de la construction durable, une étude menée par l'institut CSA auprès de professionnels du secteur, d'élus, d'associations et d'étudiants.

**Juin** ► Saint-Gobain devient « supporteur officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Le Groupe met son savoir-faire en matière de construction durable au service des athlètes et des spectateurs. Les projets auxquels a participé Saint-Gobain à Paris et dans les villes françaises hôtes sont

autant de démonstrations de sa capacité d'innovation pour proposer des solutions sur mesure et répondre aux objectifs environnementaux des organisateurs.

**Novembre** ► Le Groupe présente la « Team Saint-Gobain », un collectif de sept athlètes évoluant dans différentes disciplines olympiques et paralympiques et parrainé par Luc Abalo, triple champion olympique de handball.

Ce soutien est représentatif des valeurs du Groupe et du message de dépassement qu'il porte : « Viser plus haut pour mieux habiter le monde ».

## ► Surperformer les marchés

**Juin** ► Saint-Gobain annonce anticiper une marge d'exploitation à deux chiffres pour le premier semestre 2023. Le Groupe maintient son très bon niveau de performance opérationnelle, malgré un environnement économique contrasté. Saint-Gobain confirme viser en 2023 une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %, en ligne avec l'objectif du plan stratégique « Grow & Impact ».

**Juin** ► L'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain approuve la distribution d'un dividende en hausse de 23 %, à 2 euros par action. L'Assemblée a également renouvelé le mandat d'administratrice de Mme Dominique Leroy, administratrice indépendante, et a nommé Mme Jana Revedin en qualité de nouvelle administratrice indépendante.

## ► Investir dans l'outil de production

**Mars** ► Saint-Gobain Rigips et Dalsan Alçi fusionnent leurs activités en Turquie, pour créer un leader dans le plâtre et les plaques de plâtre. En 2023, une fois l'investissement industriel achevé de la nouvelle usine de Turgutlu (près d'Izmir), l'ensemble fusionné bénéficiera d'une capacité de production annuelle de 100 millions de mètres carrés de plaques de plâtre, 2 millions de tonnes de plâtre et 50 millions de mètres de profilés métalliques.

**Juillet** ► Saint-Gobain annonce son intention d'investir près de 215 millions d'euros au cours des deux prochaines années pour agrandir et moderniser son usine de gypse CertainTeed à Palatka, en Floride, ce qui doublera la capacité de production de l'usine existante et améliorera sa consommation énergétique. Cette nouvelle ligne de production, qui démarrera au deuxième semestre 2025, bénéficiera d'équipements et technologies d'automatisation de pointe permettant de baisser la consommation d'énergie.

## ► Information financière

**Janvier** ► Saint-Gobain lance avec succès une émission obligataire de 1,15 milliard d'euros en deux tranches : 500 millions d'euros à 18 mois, et 650 millions d'euros à six ans. Avec cette opération, le Groupe tire parti de conditions de marché favorables pour anticiper le refinancement de ses échéances de dette, tout en optimisant ses conditions de financement. L'émission a été sursouscrite plus de 2,5 fois, avec près de 200 investisseurs qui ont témoigné leur confiance dans la qualité du crédit de Saint-Gobain. La dette à long terme du Groupe est notée BBB (perspective positive) par Standard & Poor's et Baa1 (perspective stable) par Moody's.

**Septembre** ► Saint-Gobain intègre l'Euro Stoxx 50, l'indice boursier de référence des marchés de la zone euro, qui reflète la performance des plus grandes entreprises cotées de la zone euro sur la base des capitalisations boursières.

Cette intégration témoigne de la reconnaissance de la transformation profonde du Groupe et de ses excellents résultats sur le plan de la croissance et de la rentabilité, notamment en termes de bénéfice par action, de génération de *cash-flow* libre ou encore de retour sur capitaux employés.

**Octobre** ► Saint-Gobain annonce avoir procédé à l'annulation de 7 577 049 actions autodétenues achetées sur le marché. Avec plus de 1,5 milliard d'euros de rachat d'actions réalisé depuis 2021, le Groupe est en avance sur l'objectif de rachat de 2 milliards d'euros sur 5 ans (2021-2025).

**Novembre** ► Saint-Gobain lance avec succès une émission obligataire de deux milliards d'euros en deux tranches : 1 milliard d'euros à 3 ans, et 1 milliard d'euros à 7 ans.

## ► Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

**Janvier** ► Saint-Gobain, via sa filiale Chryso, finalise l'acquisition de Matchem au Brésil, et signe un accord exclusif en vue de l'acquisition d'IDP Chemicals en Égypte.

Ces acquisitions doivent permettre au Groupe de renforcer sa position dans la chimie du bâtiment et notamment dans les adjuvants pour béton, essentiels dans la décarbonation de la construction.

**Janvier** ► Saint-Gobain finalise l'acquisition de Termica San Luis, un leader de la laine de roche en Argentine, fort de plus de 70 ans d'expérience. Cette acquisition renforce la présence du Groupe sur le marché de l'isolation.

► Saint-Gobain conclut un accord en vue de l'acquisition de UP Twiga, leader sur le marché de l'isolation en laine de verre en Inde, qui exploitait déjà sous licence depuis 2005 la technologie Saint-Gobain de fabrication de laine de verre. Avec l'acquisition récente de Rockwool India Pvt Ltd. dans la laine de roche et les positions de Saint-Gobain comme n° 1 en plaque de plâtre et vitrage, UP Twiga renforce le positionnement du Groupe dans les solutions d'aménagement intérieur et de façade en Inde.

**Mars** ► Saint-Gobain finalise la cession – annoncée le 12 décembre 2022 – de toutes ses marques de négoce au Royaume-Uni, dont le distributeur de matériaux de construction et de bois Jewson, au groupe Stark. Le Groupe n'a ainsi plus d'activité de distribution au Royaume-Uni.

► Saint-Gobain signe un accord en vue de la cession de son activité de transformation de verre Glassolutions en Suisse au groupe privé allemand Aequita.

**Juin** ► Saint-Gobain conclut un accord en vue de l'acquisition de Hume Cemboard Industries, acteur de référence sur le marché de la plaque ciment pour façades, cloisons et plafonds en Malaisie. Cette offre de plaques est une solution légère de référence, à fort potentiel de croissance, largement utilisée pour une vaste gamme d'applications.

**Juin** ► Saint-Gobain finalise l'acquisition de United Paints and Chemicals S.A.E., ou « Drymix », un producteur de mortiers prêts à l'emploi qui sert le marché de la construction en Égypte. Fondé en 1997, Drymix offre un large éventail de produits, services et formations pour les artisans et est devenu un terme générique pour les mortiers prêts à l'emploi.

**Juin** ► Saint-Gobain conclut un accord définitif pour l'acquisition de Building Products of Canada, une entreprise produisant des bardeaux de toiture pour le secteur résidentiel ainsi que des panneaux d'isolation en fibre de bois, pour un montant environ 925 millions d'euros.

Avec cette acquisition, Saint-Gobain franchit une nouvelle étape pour renforcer sa position de leader de la construction durable sur le marché canadien.

**Juin** ► Saint-Gobain signe un accord en vue de la cession de Covipor, son activité de transformation de verre au Portugal, à PNI Portugal & Permanente SA.

**Août** ► Saint-Gobain finalise la cession de l'activité de palissade, barrière et terrasse de CertainTeed aux États-Unis (« Fence, Railing and Decking ») à Oldcastle APG, une société du groupe CRH. L'activité, qui opère deux sites de production à Buffalo (État de New York) et Orem (Utah), a généré un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros en 2022 et emploie environ 210 personnes.

**Septembre** ► Saint-Gobain finalise la cession de son activité de transformation de verre Glassolutions en Slovaquie à Glasora a.s.

► Saint-Gobain signe un accord définitif en vue de l'acquisition d'Adfil NV, acteur international de premier plan dans les fibres de renfort pour béton. Les fibres de performance d'Adfil contribuent à la réduction de l'empreinte carbone du béton renforcé, à l'amélioration des délais et de la productivité des projets de construction, ainsi qu'à l'augmentation de la durée de vie du béton.

**Novembre** ► Saint-Gobain conclut un accord définitif en vue de l'acquisition d'Izomaks Industries, acteur de premier plan sur les produits d'étanchéité (sols, toits) en Arabie saoudite. Cette acquisition complète l'offre existante de Saint-Gobain pour l'enveloppe du bâtiment dans le pays et dans la région. Elle contribuera à accélérer la croissance de Saint-Gobain dans les pays du Golfe, où de nombreux projets de construction d'envergure sont planifiés dans les prochaines années.

**Décembre** ► Saint-Gobain conclut un accord en vue de la cession à Soprema d'une part majoritaire de son activité d'isolation en mousse de polyisocyanurate (PIR) opérant au Royaume-Uni sous la marque Celotex. Soprema, qui produit et vend d'ores et déjà de l'isolation PIR, sera le mieux placé pour accompagner Celotex dans sa prochaine phase de développement.

**Décembre** ► Saint-Gobain acquiert Menkol Industries, acteur indien de premier plan dans les systèmes d'étanchéité à haute valeur ajoutée. Cette acquisition renforce le positionnement du Groupe dans les matériaux de construction de spécialité à haute valeur ajoutée.

► Saint-Gobain conclut un accord en vue de l'acquisition d'une part majoritaire de IMPTEK Chova del Ecuador. Cet acteur de premier plan sur le marché de la chimie de la construction en Équateur fournit des solutions d'étanchéité innovantes et différenciées.

# LE CONTEXTE





## 3.1 / Les mégatendances

### A. CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique est la première menace qui pèse sur les équilibres naturels, économiques et géopolitiques. La fréquence et l'intensité des événements météorologiques extrêmes montrent que le dérèglement climatique en cours va affecter toutes les zones de la planète de façon radicale. L'accélération de cette tendance impose de **décarboner l'économie à un rythme soutenu**, dans le monde entier, non pas de manière marginale, mais en prenant en compte l'ensemble du fonctionnement de nos sociétés et de nos modes de vie. Or, les températures globales moyennes actuelles sur dix ans montrent <sup>(1)</sup> que la tendance de hausse des températures met en cause notre capacité collective à respecter l'objectif fixé en 2015 de limiter ce réchauffement à 1,5 °C <sup>(2)</sup>.

Dans ce contexte, alors que les émissions mondiales de CO<sub>2</sub> liées à la production et à la consommation d'énergies fossiles ont encore augmenté (+1,1 %) en 2023 par rapport à 2022, **les efforts en faveur de la décarbonation doivent être renforcés dans l'ensemble des pays et des secteurs économiques.**

Parmi ces derniers, la **construction** est l'un des plus concernés, dans la mesure où les bâtiments représentent près de 37 % des émissions annuelles de CO<sub>2</sub> dans le monde <sup>(3)</sup>, dont les deux tiers sont liés à l'exploitation des bâtiments et un tiers est lié à la production des matériaux, à leur transport et aux engins de chantiers.

Or, **les technologies existent pour transformer ce secteur**, aussi bien grâce à des méthodes, des solutions et des matériaux



innovants pour la **construction neuve** – en particulier à travers la construction dite légère – que grâce à la **rénovation** du bâti individuel et collectif, dont près de la moitié du parc actuel existera toujours et continuera à émettre du carbone en 2050. Les pays européens sont particulièrement en pointe sur cet objectif (cf. section 1.4.6.A, pp. 48-49).

Tous les segments de l'**industrie** sont également concernés par cette exigence de décarbonation rapide, non seulement les marchés de la **mobilité**, en forte expansion – à commencer par les véhicules électriques et par le transport aérien – mais aussi les **industries lourdes et émettrices de gaz à effet de serre**, parmi lesquelles l'industrie verrière.

La solution au changement climatique associe nécessairement le grand public, les États et les entreprises, qui ont tous un rôle essentiel à jouer. Pour sa part, **Saint-Gobain s'est engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette »** (sur les « scopes » 1, 2 et 3) à l'horizon 2050.

Le Groupe s'est fixé à horizon 2030 des objectifs intermédiaires de diminution (en valeur absolue par rapport à 2017) de 33 % sur le « scope » 1 et 2 et de 16 % sur le « scope » 3 (cf. section 1.5.1, p. 60) Pour parvenir à ces objectifs, il travaille, de manière déterminée, à diminuer l'impact de ses propres opérations, notamment en améliorant constamment l'efficacité de ses procédés.

Grâce à son offre et à sa position unique sur la chaîne de valeur de la construction, Saint-Gobain représente une réponse stratégique au défi de la décarbonation, en proposant à ses clients des solutions et des outils contribuant activement à cet objectif.

près de **37 %**



**PART DES BÂTIMENTS**

dans les émissions annuelles de CO<sub>2</sub> dans le monde

<sup>(1)</sup> Dominique Bourg, Marie-Antoinette Mélières, Franck Pupumat - *Le Monde*, 30/11/2023.

<sup>(2)</sup> Par rapport à l'ère préindustrielle.

<sup>(3)</sup> *Global Status Report for Buildings and Construction*, 2022, p. 42.

Dans le cas de la distribution, les enseignes Saint-Gobain Distribution Bâtiment France proposeront ainsi par exemple aux clients professionnels des informations carbone sur 140 000 références de leur catalogue <sup>(4)</sup>.

# 35%



## PART DES BÂTIMENTS

(construction et utilisation) dans la consommation finale d'énergie dans le monde\*

\* AIE, 2020 (chiffres 2019).

## B. RARÉFACTION DES RESSOURCES

Le secteur du bâtiment est, ici aussi, l'un des premiers concernés : dans le seul domaine de l'eau, il consomme à lui seul 15 % de l'eau potable, qui ne représente elle-même que 2,5 % du total de l'eau existant à la surface de la planète <sup>(5)</sup>. Dans cet exemple, cette situation déjà critique va s'aggraver sous l'effet des autres mégatendances que sont le dérèglement climatique et la croissance démographique ; d'ici 2030, il faudra ainsi augmenter de 40 % le volume d'eau nécessaire pour répondre aux besoins de la population mondiale.

Il s'agit donc de **tendre vers un impact de plus en plus faible** du secteur de la construction et du secteur de l'industrie, à travers une **diminution du prélèvement de ressources**. L'objectif est d'accélérer ainsi la **transition vers une économie circulaire**, en prenant en compte l'ensemble du **cycle de vie** des solutions mises sur le marché par les entreprises, afin de limiter leur consommation en ressources naturelles, de prolonger leur durée de vie et de favoriser leur recyclage. Saint-Gobain répond à cet enjeu grâce à ses solutions pour la construction et l'industrie ;

en 2022, le Groupe a été le premier industriel à produire et à commercialiser, entre autres innovations, une plaque de plâtre conçue à partir de plus de 50 % de plâtre recyclé.

Son engagement porte aussi sur l'**amélioration de ses propres procédés industriels**. Les déchets non valorisés ont ainsi diminué de 46 % (correspondant à 0,329 million de tonnes) et les prélèvements d'eau industriels ont été réduits de 24 % (correspondant à 42,7 millions de mètres cubes), en valeur absolue, entre 2017 et 2023.

Les activités de distribution du Groupe, à travers leur maillage territorial, jouent un rôle important pour progresser vers une économie circulaire ; Saint-Gobain Distribution Bâtiment France est ainsi devenu l'un des premiers réseaux privés de points de collecte de déchets de chantier du BTP.



## C. DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION

La population continue d'**augmenter à l'échelle mondiale**, et elle a tendance à **se concentrer de plus en plus dans et autour des villes**, qui absorbent déjà la plus grande partie de l'énergie et des ressources naturelles consommées.

Cela a pour conséquence une **demande croissante pour des logements sains et accessibles à tous**. Le secteur de la **construction** et celui de la **mobilité** sont directement concernés par ces mégatendances ; il s'agit de **construire plus vite, moins cher, plus durable, de manière plus efficace**, en apportant du confort ; de **rénover** une part significative du bâti existant ;



et de favoriser des modes de transport ayant **moins d'impact sur les émissions de GES et sur le prélèvement de ressources** naturelles.

L'urbanisation entraîne des **besoins renforcés pour la construction et la rénovation des lieux d'usage collectif**, des bureaux aux hôpitaux en passant par les lieux dédiés au sport, au commerce ou au divertissement. De manière générale, il s'agit de **transformer le bâti pour tendre vers la sobriété énergétique et préparer l'adaptation des zones urbaines au changement climatique**, en concevant et en construisant des villes résilientes et adaptables sur le long terme.

Saint-Gobain joue un rôle central pour **répondre aux besoins d'une construction à la fois abordable et durable**, afin que chacun puisse bénéficier d'un **logement décent et économe** en énergie. Le Groupe contribue à l'amélioration de la vie urbaine grâce à l'ensemble de ses solutions pour la **rénovation**, pour la **construction neuve**, ou encore pour les **infrastructures** liées à l'adduction d'eau. Saint-Gobain participe également au développement de nouvelles solutions de **mobilité**, plus intelligentes et plus durables.

# 2 milliards

## NOMBRE D'HUMAINS

vivant dans des pays en situation de stress hydrique\*

\* Organisation mondiale de la santé, données 2021.

<sup>(4)</sup> À fin 2023.

<sup>(5)</sup> World Green Building Council, Building a Water-Resilient Future, 2023.

## 3.2 / Les parties prenantes

### A. CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

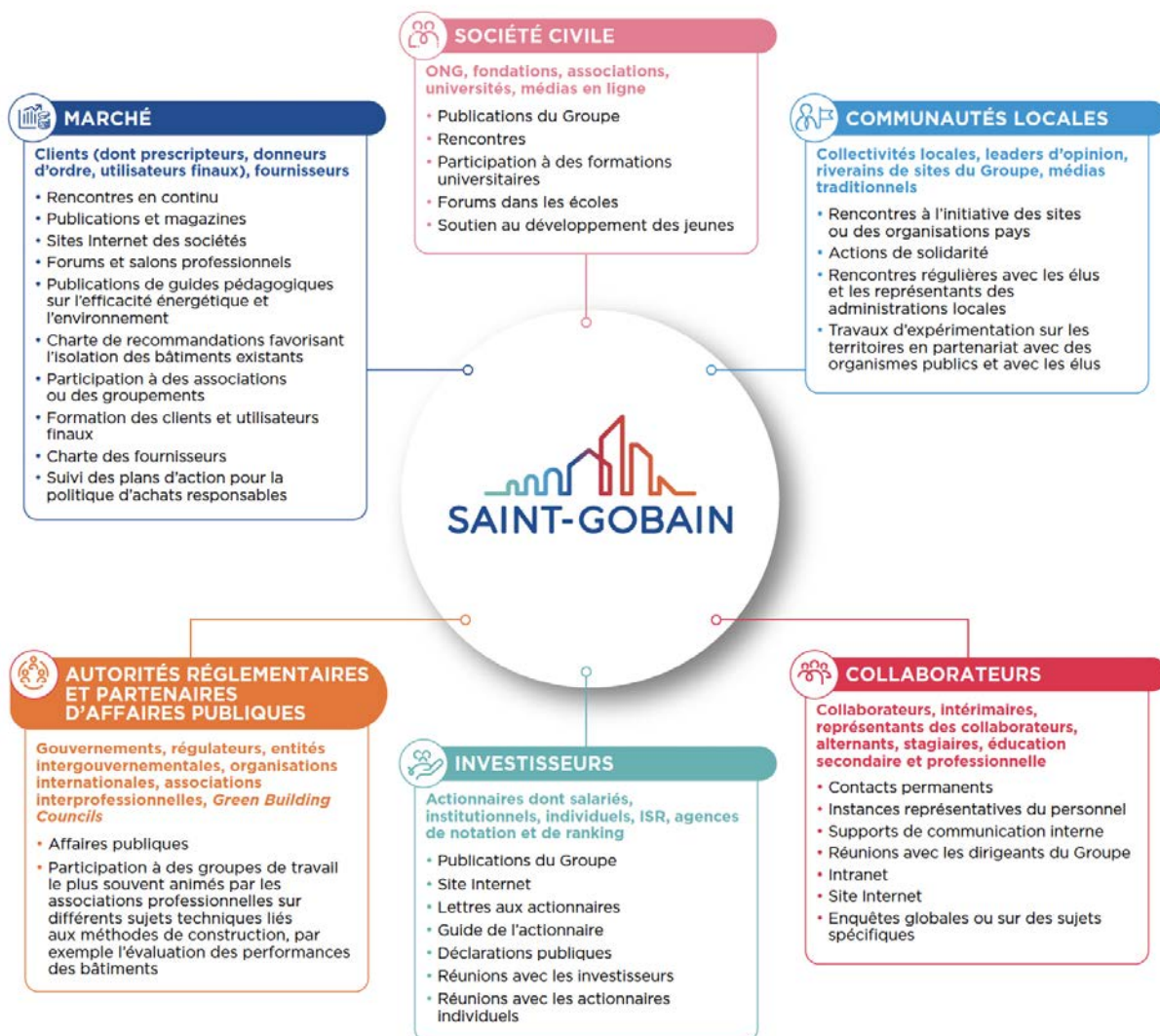
Saint-Gobain prend en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes dans la définition de sa stratégie de long terme. Il s'agit d'abord de construire un dialogue, mais aussi de faire en sorte que ce dialogue soit transparent et fondé sur la confiance réciproque. Les facteurs que sont la taille du Groupe, sa dimension mondiale, et la variété de ses métiers font que ce

dialogue doit, à titre principal, être organisé de manière décentralisée, chaque entité opérationnelle étant responsable de le conduire au sein de son périmètre propre.

- ▶ **Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes** (voir illustration ci-dessous). Pour chaque catégorie, une fonction du Groupe

est chargée d'organiser la remontée d'information sur ses attentes – au niveau local ou mondial – et d'en réaliser la synthèse. Ainsi, le dialogue s'établit avec les parties prenantes de façon régulière au niveau du Groupe comme au niveau local.

- ▶ **Les modalités privilégiées de dialogue ont été également répertoriées.**



## B. MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Depuis 2015, Saint-Gobain réalise de façon régulière des analyses dite « de matérialité » permettant d'identifier et de hiérarchiser les impacts significatifs à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes et ceux ayant un impact financier majeur.

- ▶ **La matrice de double matérialité a été mise à jour en 2023.** L'évaluation est fondée sur les informations recueillies lors d'interviews internes de représentants du dialogue avec les parties prenantes du Groupe complétée d'avis d'experts, d'enquêtes collaborateurs, de comptes rendus de réunions avec différentes parties prenantes.
- ▶ **Une question ou une information est dite « matérielle » si les impacts réels ou potentiels**

sur les personnes ou l'environnement à court, moyen ou long terme, sont significatifs. Cela inclut les impacts directement causés par le Groupe ou ceux auxquels il pourrait contribuer ainsi que les impacts qui sont directement liés à la chaîne de valeur en amont et en aval.

## C. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

En complément des enjeux de long terme identifiés liés aux megatendances, Saint-Gobain a mené une étude des risques et opportunités liés à la RSE.

Pour effectuer cette analyse, Saint-Gobain s'est appuyé sur :

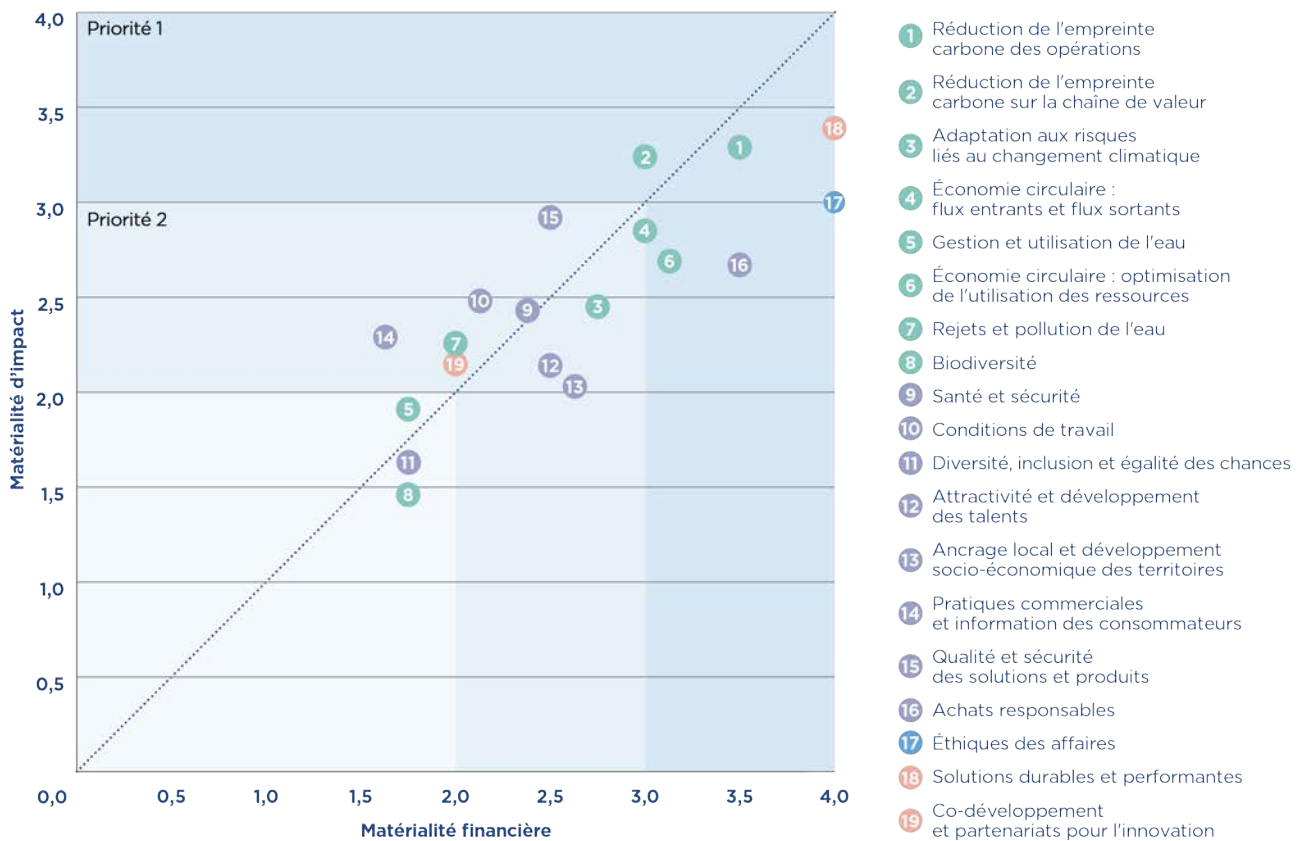
- ▶ l'analyse de matérialité RSE ;
- ▶ la méthodologie d'identification des risques par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne,

qui a été adaptée aux enjeux extra-financiers de long terme.

**Neuf risques et opportunités extra-financiers de long terme ont été identifiés :**

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

Le détail des risques et opportunités, les politiques et plans d'action ainsi que la mesure de la performance du Groupe sont détaillés dans la Déclaration de Performance Extra Financière (cf. section 9.3.3 du DEU, p. 420).



# STRATÉGIE



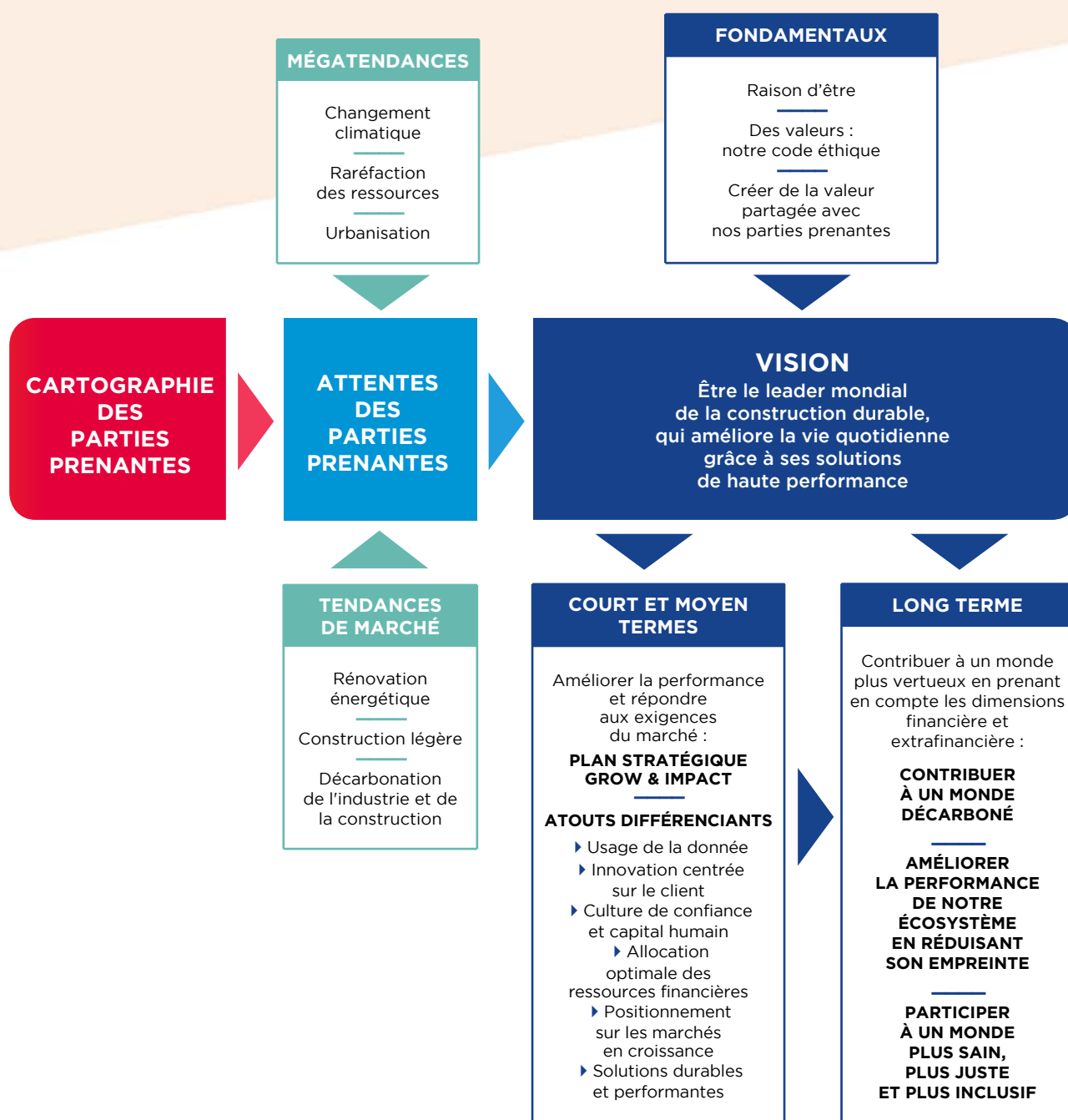


# 41

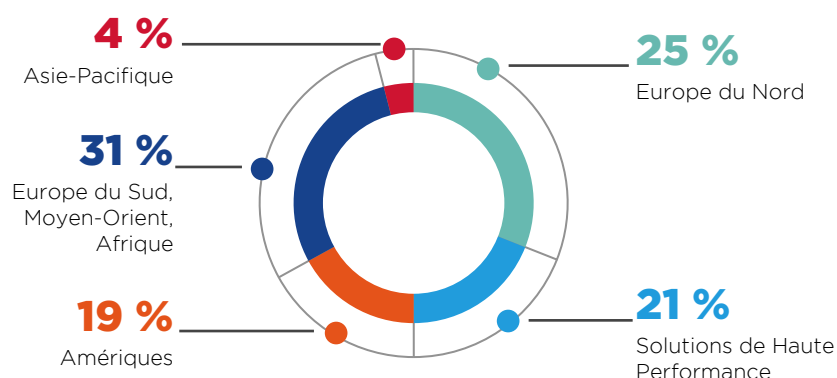


## 4.1 / Être le leader mondial de la construction durable

Le plan pluriannuel « Grow & Impact » est aligné avec la vision stratégique du Groupe, ainsi qu'avec sa raison d'être, « Making the world a better home ».



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



Depuis 2021, Saint-Gobain met en application de manière disciplinée son plan stratégique, « Grow and Impact », qui a pour objectif de permettre au Groupe de faire de sa raison d'être – *Making the world a better home* – une réalité.

Il s'agit de mobiliser nos équipes dans le monde entier afin de mettre en œuvre notre vision : **être le leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à nos Solutions de Haute Performance. Pour ce faire, Saint-Gobain met en œuvre un modèle singulier**

(cf. section 1.2.3, pp. 28-29) qui vise à la fois à surperformer l'ensemble des marchés sur lesquels il est présent, et à apporter à ses clients des solutions durables et performantes. L'objectif est donc de poursuivre une trajectoire de développement qui intègre autant l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale que la responsabilité sociale d'entreprise.

Dans le cadre du plan *Grow & Impact*, la **recherche de la surperformance** se traduit par des objectifs financiers fixés pour la période 2021-2025 concernant aussi bien la croissance organique (entre +3 % et +5 %) la marge d'exploitation (entre +9 % et +11 %) et une politique de retour aux actionnaires attractive. Pour atteindre ces objectifs, la réorganisation du Groupe, qui a favorisé la prise de décision sur le plan local et renforcé la responsabilité des directeurs généraux au niveau de chaque pays, a d'ores et déjà joué un rôle important dans la performance

délivrée depuis le début de la mise en place du plan *Grow & Impact*, avec une marge d'exploitation à deux chiffres en 2023 (11,0 %), tout comme en 2022 et en 2021.

Cette **priorité au local** doit toutefois s'accompagner de l'autre aspect de son positionnement unique : la **présence mondiale** de Saint-Gobain, qui permet de faire levier sur des ressources centrales et des centres de services partagés afin de soutenir le déploiement des offres locales, de dynamiser l'innovation et de favoriser l'échange de bonnes pratiques. Par ailleurs, le **rééquilibrage de la présence géographique** du Groupe à l'échelle mondiale est un facteur-clé de résilience ; en 2023, l'Amérique du Nord, l'Asie et les pays émergents représentaient 63 % du résultat d'exploitation de Saint-Gobain, contre 42 % avant la transformation du Groupe.

Il s'agit aussi, pour Saint-Gobain, de **toujours tendre à dépasser ses concurrents** grâce à une **gestion dynamique de son portefeuille d'activités**, à une **approche commerciale visant à l'excellence**, et à une **prise de parole engagée, mobilisant ses parties prenantes sur toute la chaîne de valeur**.

C'est en s'appuyant sur ces leviers, mais aussi en poursuivant ses efforts sur l'usage de la **donnée** (cf. section 1.4.2, p. 44), l'**innovation** (cf. section 1.4.3, p. 45), la construction d'une **culture de confiance** et de responsabilité, dans un **cadre inclusif** (cf. section 1.4.4, p. 46) et une allocation optimale des ressources financières (cf. section 1.4.5, p. 47) que **Saint-Gobain poursuit**

sa **croissance** en exploitant toutes les opportunités offertes par ses marchés (cf. section 1.4.6, pp. 48-51). En **Europe**, l'objectif de décarbonation et la régulation de plus en plus contraignante favorisent le marché de la rénovation ; dans **les Amériques** et **les pays émergents**, la construction résidentielle bénéficie d'un besoin de logements neufs qui ne faiblit pas ; la nécessité de décarboner l'industrie, enfin, soutient les besoins du marché aussi bien pour l'industrie lourde et la mobilité que pour l'industrie de la construction. Malgré un environnement géopolitique difficile et un contexte inflationniste, ces **tendances** (cf. section 1.3.1, pp. 36-37) dessinent une **perspective de croissance à long terme** pour Saint-Gobain.

Sur le plan extrafinancier, la stratégie de Saint-Gobain se traduit à la fois par la maximisation de l'impact positif de son offre – avec près de 75 % des ventes répondant aux enjeux de développement durable, comme défini dans le programme Solutions for Growth – et par la minimisation de son empreinte, notamment à travers plusieurs « premières » technologiques réalisées en 2022 et 2023, comme les productions « zéro carbone » (sur le « scope » 1 et 2) de vitrage et de plaques de plâtre. Au total, Saint-Gobain a diminué en 2023 ses émissions de CO<sub>2</sub> de 34 % par rapport à 2017, soit une baisse de 44 % de l'intensité carbone de son chiffre d'affaires. Le Groupe est résolu à contribuer positivement, sur le long terme, à un monde décarboné (cf. section 1.5.1, p. 60), à une économie plus circulaire (cf. section 1.5.2, p. 64) et à un monde meilleur pour tous (cf. section 1.5.3, p. 68).

# 70%



des investissements de croissance du Groupe sont concentrés en Amérique du Nord, en Asie et dans les marchés émergents

## 4.2 / Accélérer sur l'usage de la donnée

**Le digital et la donnée sont des leviers essentiels pour la réussite du plan stratégique de Saint-Gobain, qui concernent toutes les facettes de ses activités et tous les secteurs dans lesquels le Groupe opère.**



Le Groupe poursuit, au niveau mondial, l'optimisation de ses ressources dans tous les domaines, des infrastructures informatiques aux applications, en passant par la cybersécurité ou les plateformes de données. La clé du succès réside dans **la prise en compte de l'ensemble des facettes de ses opérations**, de la production à la chaîne d'approvisionnement, en passant par la finance, l'engagement des clients, l'expérience des collaborateurs et les échanges avec l'ensemble de ses parties prenantes. De ce point de vue, la présence mondiale du Groupe, la diversité de ses équipes et de ses activités, la complexité de ses chaînes de valeur représentent autant un défi à relever que des opportunités à exploiter.

Essentielle à l'innovation, **la donnée elle-même est devenue centrale dans notre modèle**. Sa collecte et son traitement permettent de mesurer, d'améliorer et de prédire, et ainsi d'obtenir une connaissance beaucoup plus précise du réel, aidant à la prise de décision dans tous les secteurs d'activité.

Cela vaut pour **l'industrie**, bien sûr, où elle rend possibles des avancées en termes de maintenance, d'interopérabilité avec des parties prenantes extérieures, de personnalisation de la production et de protection de la santé et de la sécurité des opérateurs. L'exploitation de la donnée favorise également l'efficacité dans tous les domaines, et l'accélération sur la voie du développement durable, non seulement sur le plan des émissions de gaz à effet de serre, mais aussi sur la consommation de ressources naturelles et sur le recyclage.

Cela vaut évidemment aussi pour **les relations avec nos clients**, où la donnée permet la transformation de Saint-Gobain en un fournisseur de solutions grâce à la connaissance qu'apportent les multiples points de contact entre les clients et le Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'étape de co-construction ou **co-innovation** au recyclage en passant par la production, l'accompagnement de projets, la distribution, la logistique ou encore les services digitaux.

La place centrale qu'occupe la donnée suppose, pour Saint-Gobain, de **permettre à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier cette évolution**. Au-delà des **spécialistes** – responsables informatiques, managers, spécialistes du marketing et de la science des données – **c'est l'ensemble des fonctions qui est concerné**, raison pour laquelle le Groupe accélère dans les domaines du **recrutement**, du soutien à **l'échange de bonnes pratiques**, et de la **formation**. La DnA Academy, créée en 2019, a ainsi pour objectif d'aider les équipes à tirer parti de la puissance de la donnée ; elle forme les ingénieurs dans les usines du Groupe et leur apprend à analyser les grands volumes de données pour en déduire des améliorations de leurs procédés industriels ; son champ d'intervention s'étend également aux managers (avec des modules de formation à la donnée et à l'informatique décisionnelle) mais aussi à des sujets tels que la chaîne d'approvisionnement.



Parmi les très nombreuses initiatives de projets de la DnA Academy, les analyses de données menées dans l'usine de Gliwice (Pologne) ont permis de rationaliser la production de solutions Isover.

## 4.3 / Poursuivre une approche de l'innovation centrée sur le client

**Saint-Gobain a mis l'innovation au cœur de sa stratégie et de son approche de la relation client, pour en faire un vecteur de croissance.**



Saint-Gobain a conclu avec Audi et Reiling Group un partenariat pionnier pour recycler et réutiliser le verre automobile endommagé sur les voitures de la série Audi Q4 e-tron. Une démarche supplémentaire en faveur d'une économie circulaire.

Saint-Gobain évolue dans un monde en transformation rapide, avec l'expansion continue des technologies digitales, l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs, et les mégatendances mondiales que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles ainsi que l'urbanisation et la croissance démographique (cf. section 1.3.1, pp. 36-37). Le changement s'accélère, et c'est pourquoi, bien au-delà de la seule R&D, Saint-Gobain a mis l'innovation au cœur de sa stratégie et de son approche de la relation client, pour en faire un vecteur de croissance. De très nombreuses solutions sont codéveloppées avec les clients pour répondre aux spécificités de leurs besoins, par exemple dans la chimie de la construction et les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou l'industrie verrière. En 2023, plus de 450 brevets ont été déposés par le Groupe, qui dispose de près de 3 700 chercheurs, de plus de 100 centres de recherche et développement, de réseaux de R&D thématiques et de près de 3 600 personnes dans la filière marketing dans le monde entier. Saint-Gobain travaille autant sur l'innovation de rupture que sur l'amélioration incrémentale de ses produits, procédés et services.

Depuis le début de la mise en application du plan *Grow & Impact*, la politique d'innovation a été restructurée autour de quatre priorités : les **procédés et les solutions pour une transition vers la neutralité carbone** ; les **solutions pour diminuer l'utilisation des ressources naturelles** ; les **matériaux et solutions permettant de développer de nouveaux marchés** ; et les **systèmes de construction légère**, permettant d'apporter plus de performance aux acteurs du secteur du bâtiment et un plus grand confort aux utilisateurs.

Or, l'innovation est par essence un processus non linéaire, qui nécessite un **environnement propice** pour se développer. Au-delà de cette approche structurée, il s'agit aussi, pour Saint-Gobain, de **favoriser la diffusion d'une culture de l'innovation, et donc d'un état d'esprit adéquat dans l'ensemble des équipes**. Être curieux, ouvert à l'apprentissage et au partage, mais aussi empathique et centré sur les clients, faire preuve d'humilité tout en sachant appréhender l'incertitude : autant de traits que le Groupe veut encourager. Parmi les dispositifs mis en œuvre à cet effet, le programme des « **catalystes de l'innovation** », lancé dès 2021, a pour but de former des collaborateurs représentant de multiples fonctions (R&D, marketing, RH, stratégie...) et volontaires pour libérer le potentiel d'innovation de leurs activités. C'est l'ensemble de l'organisation qui doit s'adapter pour valoriser encore plus la créativité et les modes agiles de pilotage de projet, donner sa place à la pensée divergente, encourager la remise en cause du *statu quo* et reconnaître le droit à l'échec. Cela implique également une **connaissance précise des besoins existants et futurs des clients**, qui s'acquiert

notamment grâce à une approche ouverte de l'innovation, à travers des méthodes ouvertes et transversales.

Le Groupe développe de manière continue depuis des années de **multiples types de collaboration**, tels que des partenariats avec des institutions académiques ou des démarches de codéveloppement et des prises de participation financière dans des **start-up**, à travers Nova, une structure créée en 2006. L'objectif premier est de mieux connaître les attentes spécifiques des clients sur chacun des marchés du Groupe, afin d'identifier plus rapidement les cas d'usage et les situations où Saint-Gobain va apporter de la valeur, réduire le temps de mise sur le marché et optimiser le retour sur investissement. Cela concerne tous les types de clients, des architectes et ingénieurs aux promoteurs en passant par les artisans, les entrepreneurs du bâtiment et bien sûr les propriétaires et occupants du bâti. Cette démarche s'applique à l'ensemble des marchés et des activités du Groupe ; cela concerne non seulement les procédés industriels et la conception des produits, mais également les services associés, les outils digitaux et les modèles d'affaires.



Pour répondre aux exigences spécifiques du projet Alto Pont-Rouge à Genève (Suisse), SageGlass et Vetrotech ont associé leurs expertises en matière de protection solaire et incendie. Une coopération innovante, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'achèvement du projet, en passant par une période de tests internes et externes.

## 4.4 / Construire une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration, développer le capital humain

**La réussite du modèle de Saint-Gobain suppose de porter son attention sur la qualité de l'environnement de travail, de favoriser la qualité et la diversité des équipes, mais aussi de développer une culture fondée sur la confiance et la responsabilité.**

Saint-Gobain vise non seulement à s'attacher les meilleurs talents, mais aussi à les former et à les faire grandir. Il s'agit pour le Groupe d'**avoir les meilleures équipes, dans un environnement de travail divers et inclusif, exigeant et bienveillant**, condition essentielle pour le succès de sa stratégie.



Le volet humain est donc naturellement partie intégrante du plan *Grow & Impact*. Cela commence bien sûr par faire la course en tête sur le recrutement ; cela se prolonge par une **attention portée au développement des individus**, à travers une écoute renforcée et un suivi plus personnalisé. Chaque année, l'enquête « me@Saint-Gobain » permet de mesurer la satisfaction des collaborateurs ; en 2023, elle a enregistré un indice d'engagement de 83 %. Par ailleurs, Saint-Gobain enregistre une progression continue de son *net promoter score* <sup>(1)</sup> (de 22 à 85 % entre 2019 et 2023). Pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, le Groupe est certifié « Top Employer Global », preuve de l'excellence continue de nos pratiques dans le domaine des ressources humaines et dans

le management des femmes et des hommes qui font vivre Saint-Gobain au quotidien.

La **qualité des équipes** et celle de l'**environnement de travail** sont essentielles pour la rétention des talents et pour l'attractivité du Groupe, qui poursuit de manière déterminée ses efforts en faveur d'une plus grande diversité (cf. section 3.5.3 du DEU, p. 134). Celle-ci se matérialise notamment dans le domaine de la **diversité** de genre, avec 28 % de femmes parmi les managers à l'échelle du Groupe, en progression vers l'objectif de 30 % à l'horizon 2025. Développer les talents passe également par un effort de formation soutenu, porté dans le monde entier par la « Saint-Gobain University », mais aussi par une attention portée à la mobilité des collaborateurs.

L'évolution du modèle de Saint-Gobain, le déploiement de son organisation décentralisée, le caractère crucial de la démarche d'innovation, son ambition de performance et sa détermination à créer un cadre de travail enthousiasmant et inclusif sont autant d'éléments qui supposent une **culture de travail fondée sur la confiance, la responsabilité et la collaboration**.

Cette approche, baptisée TEC (*Trust, Empowerment, Collaboration*) est la clé de notre réussite : **sans confiance, pas de responsabilisation ; sans responsabilisation, pas d'audace pour imaginer, créer, innover ; sans collaboration, pas de partage, pas d'intelligence ni de performance.**

TEC a pour but de créer les conditions d'une **mobilisation renforcée**, d'une **bienveillance sincère** et d'un **sentiment d'unité**. Elle fait donc partie des leviers prioritaires utilisés pour la mise en application du plan stratégique « Grow & Impact ». Elle suppose de favoriser la réciprocité et les comportements collaboratifs vertueux, qui doivent permettre de libérer les énergies individuelles au sein de ses équipes et qui participent au développement d'une intelligence collective.

# 83%



**INDICE D'ENGAGEMENT**

des collaborateurs de Saint-Gobain à l'échelle mondiale, en 2023

# 28%



**PART DES FEMMES**

parmi les managers dans le Groupe (objectif 2025 : 30 %)

<sup>(1)</sup> Net Promoter Score : à la question « I would recommend my company as a good place to work » posée aux collaborateurs, le NPS mesure la différence entre le pourcentage de réponses « Fully agree » et la somme des réponses « Somewhat disagree » et « Fully disagree ».

## 4.5 / Assurer une allocation optimale des ressources financières

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

### Mettre en œuvre une politique d'investissement orientée vers la croissance, soutenir les engagements du Groupe

Saint-Gobain a poursuivi sa politique d'investissements pour, à la fois, renforcer ses capacités industrielles dans les pays où la croissance du marché est la plus forte, et soutenir les engagements du Groupe et sa transformation.

Concernant le gypse, les investissements réalisés pour la modernisation de l'usine de Fredrikstad, en Norvège, ont rendu possible le lancement en 2023 de la première production « zéro carbone » au monde (sur le « scope » 1 et 2) de plaques de plâtre. Aux États-Unis, le Groupe a également annoncé son intention d'investir environ 235 millions de dollars sur deux ans afin d'agrandir et moderniser son usine de gypse CertainTeed, en Floride.

S'agissant du secteur du verre, les investissements effectués pour le site d'Herzogenrath, en Allemagne, ont permis au Groupe de réaliser la première production test de verre plat avec plus de 30 % d'hydrogène lors d'essais de R&D. Pour poursuivre l'objectif de décarbonation, AGC et Saint-Gobain se sont associés pour concevoir une ligne pilote de verre plat afin de réduire de manière très significative les émissions directes de CO<sub>2</sub>.

Enfin, Saint-Gobain a acquis en 2023 une participation minoritaire dans la société TH, spécialisée dans les habitats modulaires fabriqués hors site en France, une réponse aux attentes liées à l'urgence climatique.

### Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

#### Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2023, Saint-Gobain a finalisé ou signé 36 opérations d'acquisition apportant un chiffre d'affaires additionnel de 0,9 milliard d'euros. Ces acquisitions sont parfaitement alignées avec la stratégie du Groupe formulée dans le plan « Grow & Impact ».

S'agissant du gypse, Saint-Gobain et Dalsan ont annoncé la fusion de leurs activités de plâtre et plaques de plâtre en Turquie. Accompagnée d'investissements industriels pour la nouvelle usine de Turgutlu, cette opération offre au Groupe une position de leader dans la région. Sur un marché complémentaire, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition de Hume Cemboard Industries Sdn Bhd (HCBI), acteur de référence sur le marché de la construction légère avec des plaques de ciment pour façades, cloisons et plafonds en Malaisie.

Concernant la chimie de la construction, le Groupe a finalisé l'acquisition de Matchem au Brésil et celle de United Paints and Chemicals (Drymix), un producteur de mortiers prêts à l'emploi qui sert le marché de la construction en Égypte.

Saint-Gobain a également annoncé l'acquisition d'IDP Chemicals en Égypte, d'Adfil NV (Belgique), d'Izomaks Industries (Arabie saoudite), d'Imptek (Équateur) et de Menkol (Inde).

Dans le domaine de l'isolation, le Groupe a finalisé l'acquisition de Termica San Luis, principal producteur de laine de roche en Argentine. Saint-Gobain a également annoncé l'acquisition de Building Products of Canada, produisant des bardeaux de toiture pour le secteur résidentiel ainsi que des panneaux d'isolation en fibre de bois ; mais aussi celle d'UP Twiga, leader sur le marché de l'isolation en laine de verre en Inde.

#### Poursuivre une revue régulière du portefeuille pour concentrer les forces du Groupe

Saint-Gobain a poursuivi sa stratégie d'optimisation du portefeuille, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact ». En 2023, Saint-Gobain a finalisé ou signé 10 cessions pour 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Dans le secteur du verre, le Groupe a cédé son activité de transformation de verre Glassolutions en Slovaquie. Saint-Gobain a également signé des accords en vue de la cession de son activité de transformation de verre Glassolutions en Suisse, et de Covipor, son activité de transformation de verre au Portugal. Saint-Gobain a par ailleurs annoncé la cession de l'activité de palissade, barrière et terrasse de CertainTeed aux États-Unis, de toutes ses marques de négoce au Royaume-Uni, et d'une part majoritaire de son activité d'isolation opérant au Royaume-Uni sous la marque Celotex.

## 4.6 / Nous positionner sur les marchés en forte croissance

**Saint-Gobain concentre ses efforts sur des marchés en forte croissance, afin de saisir les opportunités de développement qui leur sont propres : rénovation, construction neuve et marchés industriels.**



Le Groupe se développe sur les marchés de la **rénovation et enveloppe du bâtiment** (avec une priorité sur les solutions pour la rénovation énergétique, notamment pour les marchés européens), de la **construction neuve** (avec une priorité sur la construction légère, notamment pour les économies émergentes) et sur les **marchés industriels** (avec une priorité sur les solutions permettant la décarbonation de leurs procédés).

Dans le contexte actuel, les marchés de la construction neuve sont affectés par un

ralentissement cyclique caractérisé par un contexte inflationniste et de remontée des taux d'intérêt. Cette conjoncture générale, liée notamment à la combinaison de facteurs économiques et géopolitiques, masque l'impact des mégatendances à l'échelle de la planète (cf. section 3.1, pp. 36-37). Ces mégatendances se traduisent concrètement par des **évolutions structurelles de marché qui sont favorables au développement du Groupe sur le long terme.**

### A. RÉNOVATION ET ENVELOPPE DU BÂTIMENT

**Une croissance structurelle de long terme, portée par les enjeux de la décarbonation, de la transition énergétique et de l'équité sociale**

Le parc immobilier existant, très dense, est vieillissant, notamment dans les pays développés ; or, c'est un secteur où **les technologies permettant la décarbonation sont au point et permettent des gains extrêmement significatifs à la fois**

**en termes de réduction d'émissions de GES et de réduction de la facture énergétique.** Sur ce dernier point, la rénovation représente un levier crucial dans un contexte de hausse tendancielle des prix de l'énergie, sur le court terme comme sur le long terme, avec ses conséquences sur l'indépendance énergétique mais aussi sur la soutenabilité sociale du coût de l'énergie. Dans l'exemple de la France, le marché de la rénovation énergétique résidentielle croît d'ailleurs un à deux points plus vite que le marché total de la rénovation.

Dans le contexte du dérèglement climatique, la rénovation des bâtiments permet à la fois la réduction des émissions de GES, mais aussi l'adaptation des bâtiments individuels et collectifs aux conséquences du changement climatique, avec notamment la multiplication des phases de canicule. Enfin, un habitat inadapté a des conséquences particulièrement lourdes sur le plan de la santé, mais qui peuvent être réduites en investissant largement



dans l'amélioration des conditions de vie des résidents à travers la rénovation.

Le secteur de la rénovation est ainsi particulièrement porteur d'opportunités de croissance, en particulier sur le continent européen, où **les politiques de soutien et d'incitation par l'Union et ses États membres** se sont nettement accélérées depuis quelques années.

**Au niveau de l'Union**, les initiatives portent d'abord sur des **dispositifs réglementaires de grande ampleur**, par exemple avec la directive sur la performance énergétique des bâtiments (DPEB, ou EPBD en anglais). La Commission

# 1,5%



**ÉCONOMIES  
D'ÉNERGIE  
ANNUELLES**

attendues des États membres de l'Union européenne suite à l'adoption de la directive sur l'efficacité énergétique



européenne a progressé sur la définition de l'EPBD : elle **impose une trajectoire de rénovation résidentielle** aux États membres, afin de réduire de 16 % la consommation d'énergie des bâtiments résidentiels d'ici 2030 et impose que la majorité de ces économies se fassent sur les bâtiments les plus énergivores. Les États membres devront par ailleurs assurer la rénovation d'au moins 16 % des bâtiments non résidentiels les moins performants d'ici 2030, et 26 % d'ici 2033. Les dernières étapes du processus législatif dans ce domaine devraient être atteintes en 2024.

Ce texte **ajoute une pierre de plus à l'édifice réglementaire et fiscal européen en matière de rénovation énergétique**. Ce dernier est déjà composé de plusieurs éléments, parmi lesquels la directive DEE sur l'efficacité énergétique, qui impose le principe « energy efficiency first » et oblige les États membres à atteindre des économies d'énergie de 1,5 % par an et à



rénovier un quart des bâtiments publics avant 2030. On peut citer également le dispositif dit « ETS2 », qui étend le principe des ETS (système d'échange de quotas d'émission) au secteur du bâtiment.

En parallèle de l'aspect réglementaire, des initiatives sont prises sur le financement de la rénovation, parmi lesquelles l'effort additionnel réalisé par l'Union dans le cadre de son programme NGEU (Next Generation EU) afin d'aider certains États membres à effectuer des investissements en faveur de l'environnement.

Au-delà des engagements généraux définis dans les « Renovation Waves », les **États membres** consacrent quant à eux des sommes importantes et croissantes au financement des rénovations énergétiques résidentielles. En France, le dispositif « MaPrimeRenov' » bénéficie d'une augmentation en 2024, l'Etat ayant prévu d'y consacrer quatre milliards d'euros, et va se concentrer davantage sur les rénovations globales. En Belgique, dans la région Wallonie, les subventions pour les travaux d'isolation ont été augmentées en 2023, tandis qu'en Pologne, une part importante des fonds – de l'ordre de plusieurs milliards d'euros – versés par l'Union Européenne seront consacrés à la rénovation énergétique. En complément de l'aspect

financier, les États utilisent le **levier réglementaire** : en Belgique, dans la région Flandres, la rénovation énergétique est obligatoire dans les cinq ans suivant l'achat d'un bien immobilier afin d'atteindre une classe énergétique minimale de D ; en France, il est désormais interdit de mettre sur le marché locatif des logements les plus mal isolés ; en Espagne, les certificats d'économie d'énergie ont été adoptés en 2023.

Il est à noter que ces initiatives structurantes ne concernent pas que le bâti résidentiel, mais aussi **le tertiaire et les bâtiments publics** : en Grèce, le programme « Electra » prévoit 640 M€ sur la période 2022-2026 pour rénover 2,5 millions de m<sup>2</sup> dans les bâtiments publics et réduire la consommation d'énergie d'au moins 30 % ; en France, les bâtiments tertiaires de grande surface doivent réduire leur consommation d'énergie de 40 % d'ici 2030, et un plan de rénovation des écoles a été annoncé - associé à une enveloppe budgétaire - avec pour objectif d'atteindre 40 000 écoles rénovées d'ici la fin 2034. En Allemagne, le « Climate Action Program » a été adopté en 2023 pour accélérer la modernisation des bâtiments publics ; aux Pays-Bas, les textes prévoient l'obligation d'atteindre la classe C dans les bureaux depuis janvier 2023. Au total, les perspectives sur le marché de la rénovation sont donc prometteuses. Au niveau européen seulement, il représente en 2023 un volume estimé à près de 900 milliards d'euros <sup>(1)</sup>.

# 4 MDS €



## BUDGET ALLOUÉ

au dispositif MaPrimeRenov' de soutien à la rénovation énergétique résidentielle en France pour 2024

<sup>(1)</sup> 96<sup>th</sup> Euroconstruct Report, décembre 2023. Le rapport Euroconstruct porte sur une zone comprenant l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni, la Tchéquie, la Slovaquie, la Suède et la Suisse.

## B. CONSTRUCTION NEUVE



**Un marché dont la croissance à long terme est induite par la croissance démographique, la pénurie de logements et l'exigence d'une construction neuve vertueuse**

Au niveau européen, le secteur de la construction subit un ralentissement cyclique. On estime le volume de la construction neuve résidentielle en Europe pour 2023 à près de 400 Mds€<sup>(2)</sup>. En Europe et en Amérique du Nord, un retournement de la construction neuve résidentielle est en cours dans un contexte de forte remontée des taux d'intérêt immobiliers, suite au resserrement monétaire accéléré des banques centrales depuis début 2022. En Europe, les taux directeurs ont ainsi augmenté d'environ 4,5 points en l'espace de 18 mois. Simultanément, les ménages ont connu des pertes de pouvoir d'achat liées à la hausse rapide de l'inflation, ce qui a également pénalisé leur solvabilité pour leurs projets immobiliers.

**400 MDS €**



### VOLUME ESTIMÉ

du marché de la construction résidentielle neuve en Europe pour 2023

La baisse des permis de construire et des mises en chantier est visible dans l'essentiel des pays en glissement annuel, mais des différences nettes sont néanmoins apparues entre pays, du fait de spécificités nationales : le ralentissement est par exemple moins prononcé en Europe du Sud qu'en Europe du Nord, du fait de hausses plus lentes et parfois plus faibles de taux immobiliers, de baisses plus modérées du pouvoir d'achat des ménages, et de cycles immobiliers moins prononcés dans les années précédant le retournement. Ce ralentissement est également hétérogène dans sa durée : aux États-Unis par exemple, les mises en chantier se sont stabilisées depuis le printemps 2023, alors que les baisses restent plus marquées dans certains pays d'Europe. On peut noter ici que l'hétérogénéité des cycles de l'immobilier dans les 75 pays où le Groupe est implanté est une source de résilience pour le Groupe.



Pour autant, plusieurs facteurs pourraient faciliter la **reprise des permis de construire résidentiels courant 2024** dans les pays développés. Tout d'abord, les taux immobiliers devraient se stabiliser, voire baisser dans le courant de l'année, car les banques centrales devraient baisser leurs taux directeurs courant 2024. Par ailleurs, le pouvoir d'achat des ménages devrait se redresser dans le courant de l'année 2024

**19 MILLIONS**



**DÉFICIT DE LOGEMENTS EN INDE**

grâce à la baisse attendue de l'inflation et à la hausse des salaires ; enfin, l'ajustement des prix immobiliers pourrait faciliter le redressement du pouvoir d'achat immobilier.

Sur le long terme, la **croissance** du marché de la construction neuve est portée par des **tendances inéluctables** telles que la pénurie de logements déjà caractérisée dans les pays développés (aux États-Unis, près de quatre millions de logements manquant) ainsi que le besoin croissant de bâtiments d'habitation dans les pays émergents (avec un déficit de 19 millions de logements en Inde), du fait de la poursuite de la croissance démographique et de l'urbanisation. Pour répondre à ces deux besoins incontournables, **ce n'est pas n'importe quelle construction neuve qui est souhaitable, mais une construction neuve vertueuse. Cela se traduit par des exigences en termes d'émissions** de GES, d'usage des ressources naturelles (en diminuant leur prélèvement par des efforts en faveur de la circularité), de rapidité d'exécution ou encore d'adaptabilité sur le long terme des bâtiments construits. Cette perspective de croissance concerne donc en priorité les techniques de **construction légère, faisant appel à des matériaux décarbonés**. Ce marché connaît d'ores et déjà une croissance supérieure de 3 à 5 points à la construction traditionnelle<sup>(3)</sup>.

<sup>(2)</sup> Idem / New residential construction.

<sup>(3)</sup> Ducker Research and Consulting.

## C. INDUSTRIE

**Des marchés résilients, portés par l'exigence de la décarbonation des transports, de l'industrie et de la construction**



Parmi les marchés industriels servis par Saint-Gobain,  **dans le domaine de la mobilité**, la croissance attendue pour 2023 sur le marché automobile est particulièrement forte avec une augmentation de 8 % de la production annuelle <sup>(4)</sup>, avec plus de 88 millions de véhicules. **Le marché des véhicules électriques, sur lequel Saint-Gobain détient des positions de leader, va porter l'essentiel de cette croissance, avec des prévisions de progression fortes,**

sous l'effet notamment de l'évolution des normes, de la généralisation de contraintes édictées par les métropoles et de la poursuite des programmes de subventions de la part des États. En 2023, **le marché mondial des véhicules électriques et hybrides a atteint 14,5 millions de véhicules, en hausse de 34 % sur un an.** La croissance de ce segment de marché sera très rapide dans les prochaines années, à 21 % par an en moyenne jusqu'en 2029.

Concernant les **transports collectifs**, la croissance et la densification des zones urbaines, et les réglementations de plus en plus strictes adoptées au niveau local sur la pollution entraînent sur le long terme une demande de plus en plus forte pour des solutions de transport qui soient à la fois efficaces sur le plan énergétique, connectées, plus faciles à entretenir, et offrent aux usagers un niveau de sécurité sanitaire et un confort plus élevés.

# +34%



**CROISSANCE ATTENDUE**

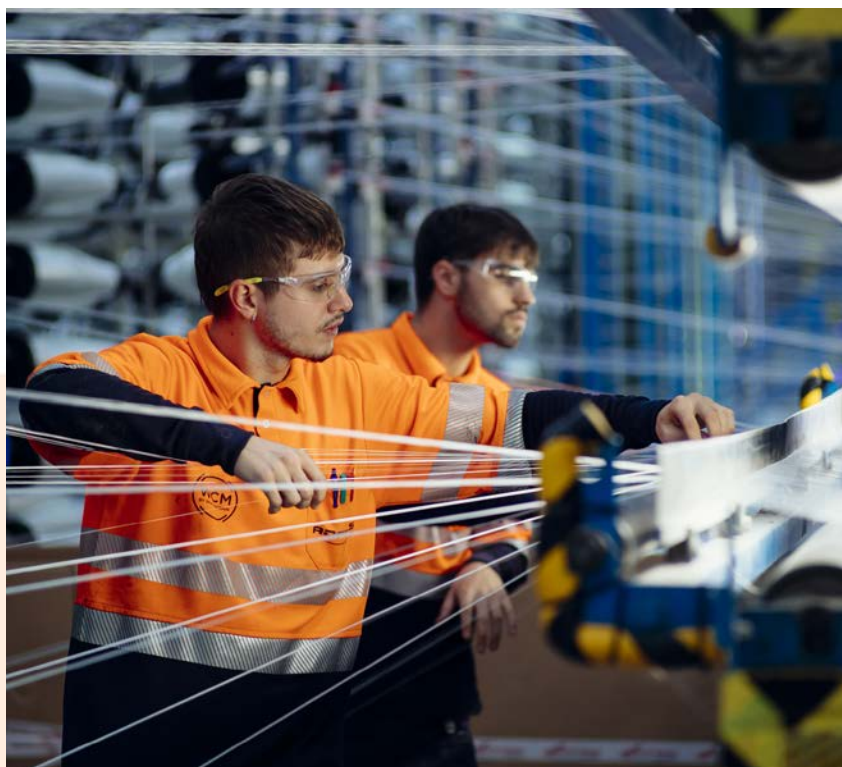
du marché des véhicules électriques et hybrides en 2023

Cela implique notamment de mettre en service des parcs roulants plus légers et donc moins consommateurs de carburant et moins émetteurs de GES. Dans le transport maritime, la décarbonation passe également par le déploiement de technologies qui permettent d'économiser du poids, par exemple pour les bateaux de croisière, et ainsi diminuer fortement la consommation de carburant.

### ► Autres industries

La production industrielle mondiale devrait continuer à croître de manière robuste et continue, au-delà du ralentissement attendu pour 2023, avec une moyenne prévue de 2,7 % par an et jusqu'à 3,6 % en 2025.

Enfin, l'exigence de décarbonation de l'industrie s'applique directement à la construction, secteur responsable de près de 40 % des émissions de GES dans le monde. Des technologies innovantes pour réduire les consommations énergétiques, baisser l'empreinte carbone des ciments et du béton et favoriser l'économie circulaire seront donc de plus en plus indispensables, et Saint-Gobain s'est fortement positionné dans ce secteur.



<sup>(4)</sup> S&P Global auto production forecast, octobre 2023.

## 4.7 / Apporter des solutions durables et performantes

**Saint-Gobain a pour ambition de proposer des solutions alliant performance et contribution à un développement durable, de façon à répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses clients, et à permettre l'accélération vers une économie décarbonée.**

# 2 600



**NOMBRE DE DÉCLARATIONS ENVIRONNEMENTALES DE PRODUIT (DEP)**

rendues publiques par Saint-Gobain

La combinaison d'une présence mondiale et d'une offre extensive permet à Saint-Gobain d'offrir aux acteurs du marché une approche par solutions, associant plusieurs produits et services. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre au mieux à un besoin spécifique par un produit, l'objectif consiste à **accompagner les clients face à des problématiques complexes en leur offrant des bénéfices de performance et de sustainability, ou contribution à un développement durable**, pour permettre l'accélération vers une économie plus durable et « bas carbone ». Une méthode standard, a été déployée dans l'organisation. Celle-ci s'adapte en fonction des marchés et des contextes locaux pour identifier les solutions les plus pertinentes et mesurer les bénéfices apportés. Les impacts des solutions sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur et pour les principales parties prenantes impliquées jusqu'à l'utilisateur final.

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices liés au développement durable sont centrés sur les impacts environnementaux et sur les

impacts relatifs à la santé et au bien-être. La mesure de la performance des solutions est centrée sur l'accroissement de la valeur économique pour le client (productivité ou autre bénéfice financier) et l'expérience utilisateur.

Afin de standardiser la mesure des impacts et d'accélérer la capacité de différenciation sur ses marchés, des cas d'usage ont été sélectionnés pour illustrer la valeur apportée par les solutions de Saint-Gobain. Ils concernent la décarbonation de l'industrie grâce aux solutions des *Business Units* de HPS <sup>(1)</sup>, de la rénovation et de la construction neuve. Pour chacun des cas d'usage, les équipes locales identifient des solutions combinant les produits et services proposés par les marques et les réseaux de distribution. Les outils développés leur permettent de mesurer les bénéfices et donc d'adapter l'offre et les argumentaires aux attentes des parties prenantes.

Ce programme couvre plus de 90 % des ventes de Saint-Gobain et permet d'orienter l'offre de Saint-Gobain vers des marchés de construction durable. La méthodologie utilisée pour identifier les solutions durables est disponible sur le site Internet du Groupe et a été revue par une tierce partie indépendante.

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices environnementaux sont :

- ▶ l'efficacité énergétique et son impact carbone ;
- ▶ l'optimisation des ressources naturelles, y compris les ressources en eau ;

- ▶ l'ensemble des produits et services qui soutiennent l'efficacité environnementale d'autres filières.

Les critères retenus pour évaluer les bénéfices en matière de santé, confort et bien-être sont :

- ▶ la sûreté et la sécurité, intégrant la réduction des risques professionnels sur la chaîne de valeur ;
- ▶ l'ergonomie ;
- ▶ la qualité de l'air intérieur ;
- ▶ le confort acoustique ;
- ▶ le confort thermique ;
- ▶ le confort visuel.

Il est à noter que le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain intègre entre autres des activités non évaluées dans le cadre du règlement européen 2020/ 852 « Taxonomy Regulation » (cf. section 9.3.5 du DEU, p. 424), telles que les activités de distribution.

Il intègre également des impacts et bénéfices d'activités du Groupe non encore couverts par la réglementation, tels que les ressources et l'économie circulaire, les bénéfices liés à la santé, à la sécurité et aux comforts.

Ces activités, impacts et bénéfices seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

# OBJECTIF 75%

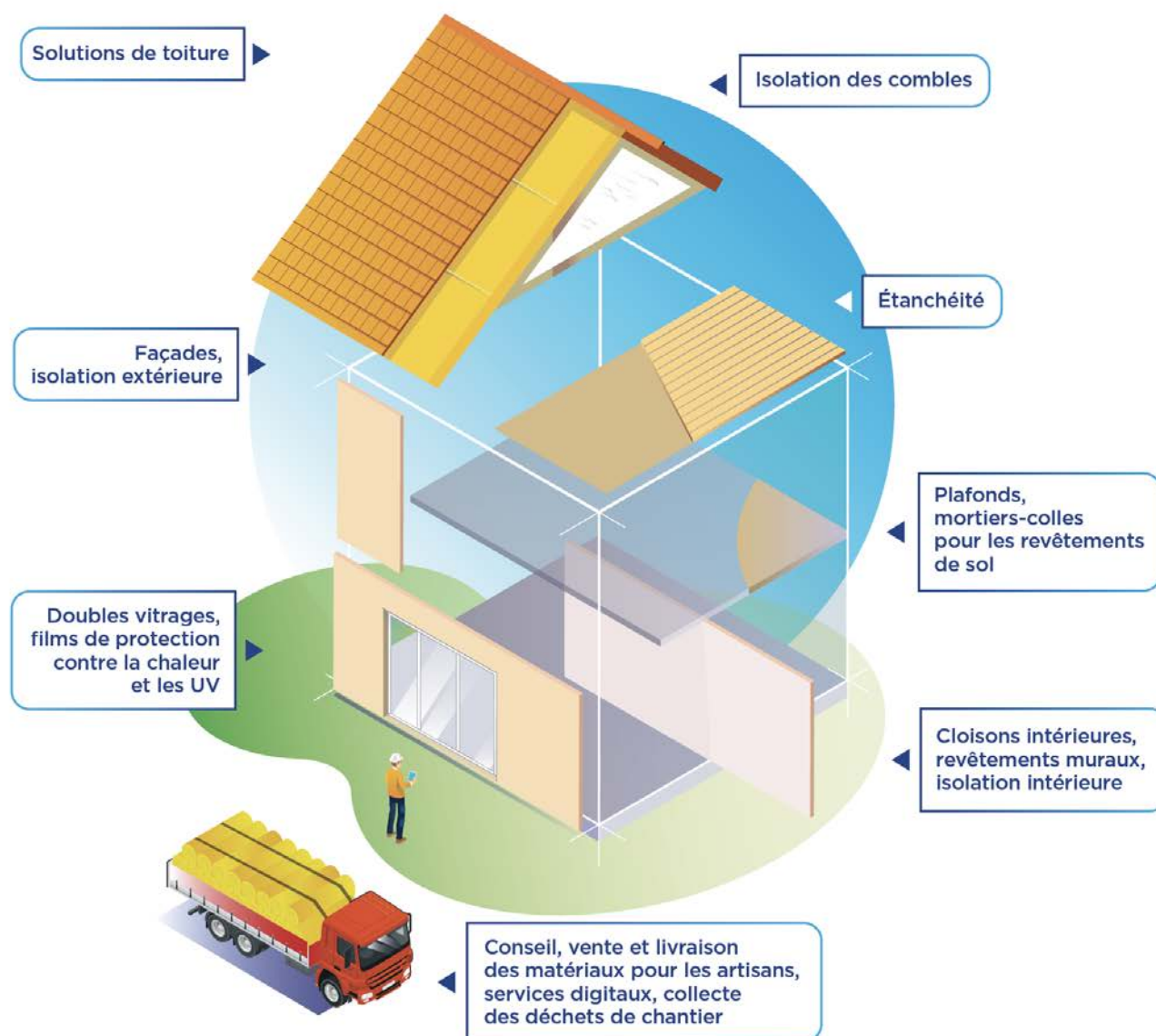


**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AVEC DES SOLUTIONS DURABLES\***

\* Solutions for Growth, méthodologie disponible sur le site web de Saint-Gobain.

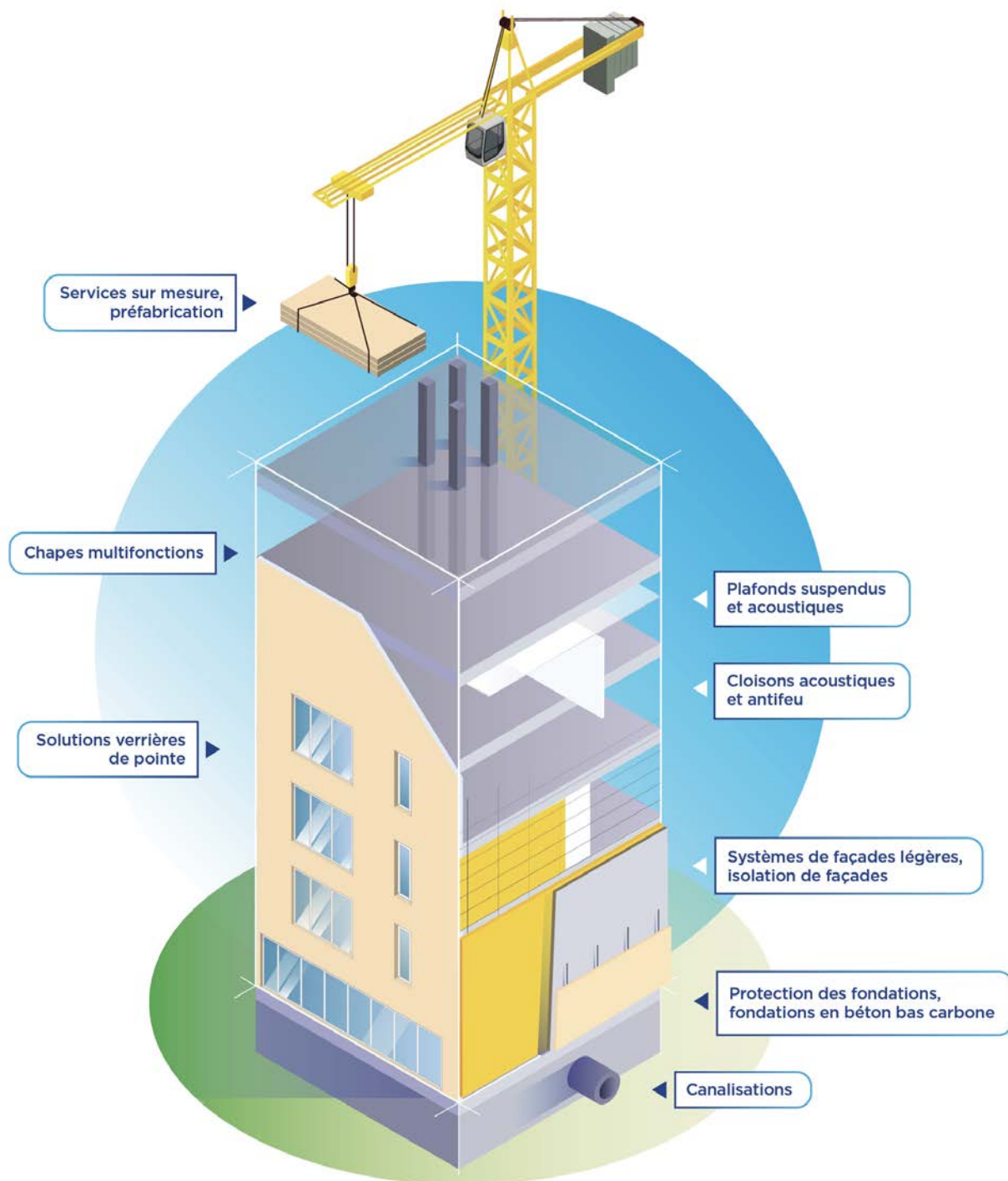
<sup>(1)</sup> High Performance Solutions (Solutions de Haute Performance).

## A. SOLUTIONS POUR LA RÉNOVATION



Saint-Gobain couvre la plupart des applications pour la rénovation des bâtiments collectifs et individuels. Ses solutions complètes répondent aux attentes du marché et apportent des avantages décisifs, autant lors de l'installation que de l'usage des bâtiments sur le long terme. La rénovation sert ainsi des objectifs prioritaires sur les plans financier, environnemental, politique et social, tant dans les pays développés que dans les économies émergentes.

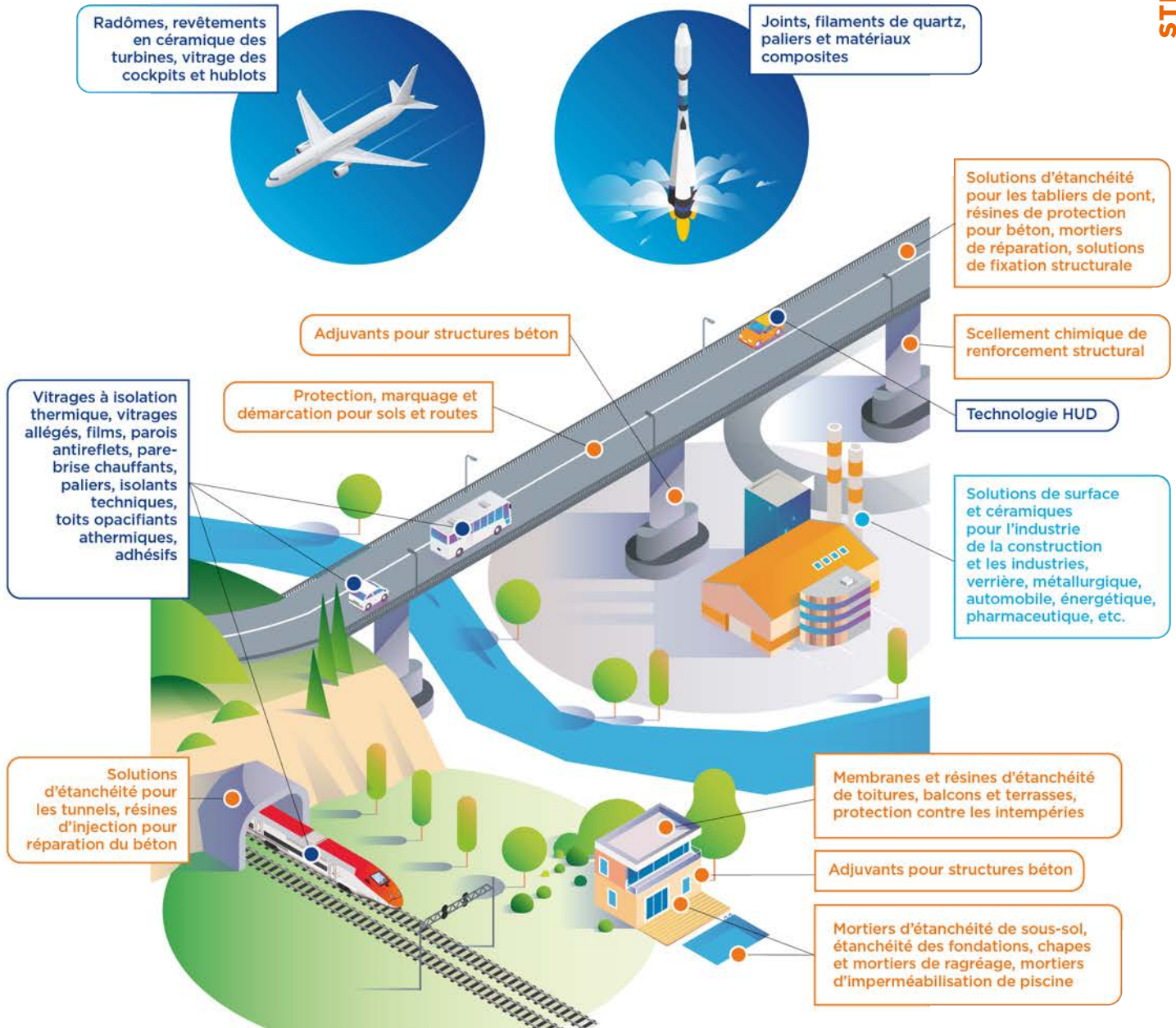
## B. SOLUTIONS POUR LA CONSTRUCTION LÉGÈRE



Saint-Gobain répond aux problématiques complexes du marché de la construction neuve (bâtiments résidentiels ou commerciaux, individuels ou collectifs) avec des solutions portant à la fois sur l'intérieur et sur l'enveloppe extérieure, notamment en ce qui concerne la construction légère. L'offre du Groupe

apporte à ses clients (promoteurs, architectes, professionnels du bâtiment, propriétaires et utilisateurs finaux) des bénéfices en termes d'efficacité de mise en œuvre, d'impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment, d'adaptabilité des édifices et de confort au quotidien.

## C. SOLUTIONS POUR LA DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE



Pour nombre de ses clients industriels, Saint-Gobain apporte des solutions de haute Performance, à même de répondre aux attentes du marché grâce à sa capacité d'innovation, son potentiel de recherche et de développement (cf. section 1.4.3, p. 45), sa proximité avec ses clients et son recours au digital et à l'analyse de la donnée (cf. section 1.4.2, p. 44).

HUD : Head-Up Display.

### ● CONSTRUCTION

- INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION
- CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

### ● MOBILITÉ

- PREMIÈRE MONTE AUTOMOBILE
- RECHANGE AUTOMOBILE
- AÉRONAUTIQUE
- TRANSPORT
- COMPOSANTS TECHNOLOGIQUES

### ● AUTRES INDUSTRIES



**NOS  
CONTRIBUTIONS :**  
S'ENGAGER POUR  
UN MONDE PLUS  
VERTUEUX



Les enjeux RSE sont intégrés au modèle de création de valeur (cf. section 2.3, pp. 28-29) et à la stratégie du Groupe. La raison d'être de Saint-Gobain (« Making the world a better home »), son ambition (être le leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance) et son plan stratégique (« Grow & Impact ») sont parfaitement alignés.

Cette intégration des enjeux et des attentes des parties prenantes se traduit par un double objectif :

- ▶ maximiser l'impact des activités de Saint-Gobain ;
- ▶ minimiser l'empreinte du Groupe sur l'environnement et les êtres humains.

Pour chacun des enjeux, Saint-Gobain définit des plans d'action et des objectifs qui sont déployés de façon décentralisée au niveau des pays et des *Business Units* de l'activité « Solutions de Haute Performance ». Un suivi annuel de l'impact est communiqué de façon transparente à l'ensemble des parties prenantes. Ce *reporting* de la performance non-financière est vérifié par un organisme tiers indépendant.

Ainsi, grâce à ses solutions, Saint-Gobain contribue à trois ambitions de long terme.



Contribuer à un monde décarboné



Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte



Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif



## OBJECTIFS À MOYEN TERME

### FINANCIERS

Dans le cadre de son plan stratégique « Grow and Impact », annoncé fin 2021, Saint-Gobain s'est doté d'objectifs pour la période 2021-2025 :

- +3 à 5 % Croissance interne du chiffre d'affaires
- 12 à 15 % ROCE
- 9 à 11 % Marge d'exploitation
- > 50 % Taux de conversion de *cash-flow* libre

### NON-FINANCIERS

- 75 % Ventes du Groupe réalisées avec des solutions durables
- 33 % Émissions de CO<sub>2</sub> (« scope » 1 et 2) entre 2017 et 2030 en valeur absolue
- 80 % Déchets non valorisés entre 2017 et 2030 en valeur absolue
- 100 % Collaborateurs couverts par le programme *CARE by Saint-Gobain*

## OBJECTIFS À LONG TERME

	Europe occidentale	Amérique du Nord	Asie et pays émergents
Avant transformation	58 %	18 %	24 %
Équilibrage de l'exposition internationale (% du résultat d'exploitation)	37 %	32 %	31 %
<b>Niveau déjà atteint en 2023*</b>			
Tendances et facteurs-clés de croissance des marchés	Évolution de la <b>réglementation</b> , subventions publiques et <b>investissements</b> publics massifs en faveur de l' <b>efficacité énergétique</b> et pour un meilleur bilan carbone des bâtiments	<b>Demande structurelle soutenue</b> pour la construction neuve du fait de la pénurie de logements, évolution dans les attentes	<b>Urbanisation</b> rapide, <b>croissance démographique</b> , <b>développement</b> de la classe moyenne
Solutions apportées par le Groupe	Proposer une gamme exhaustive de <b>solutions pour la rénovation</b> ; se placer aux côtés des professionnels de bout en bout	Fournir des <b>solutions sur l'ensemble des attentes du marché liées à la construction</b> de logements individuels neufs, en capitalisant sur la place de la <b>construction légère</b> sur le marché	Concevoir et mettre sur le marché des <b>solutions complètes pour la construction durable et légère</b> de bâtiments d'habitation collectifs ainsi que des solutions favorisant un meilleur confort
Contributions RSE à long terme	Contribuer à <b>un monde décarboné</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atteindre « zéro émission nette » à horizon 2050 (« scopes » 1, 2 et 3)</li> <li>▶ Proposer des solutions « bas carbone », qui réduisent les émissions de CO<sub>2</sub> des clients ou qui améliorent l'efficacité énergétique durant toute leur durée de vie</li> </ul>		
	Améliorer la <b>performance de notre écosystème</b> en <b>réduisant son empreinte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Préserver les ressources naturelles</li> <li>▶ Réduire les déchets générés et les valoriser sur l'ensemble de la chaîne de valeur</li> <li>▶ Favoriser la circularité en développant le réemploi et le recyclage</li> </ul>		
	Participer à <b>un monde plus sain, plus juste et plus inclusif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Partager nos valeurs avec nos parties prenantes</li> <li>▶ Créer un environnement de travail sain et engageant</li> <li>▶ S'engager auprès des communautés locales</li> </ul>		

\* Pro forma



**MAKING THE WORLD A BETTER HOME**

Délivrer les promesses de la raison d'être de Saint-Gobain



## 5.1 / Contribuer à un monde décarboné

Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris. La lutte contre le changement climatique et la transition vers un monde décarboné nécessitent la mobilisation de tous et la collaboration de l'ensemble des parties prenantes : clients et fournisseurs, citoyens et collaborateurs, États et grandes institutions.

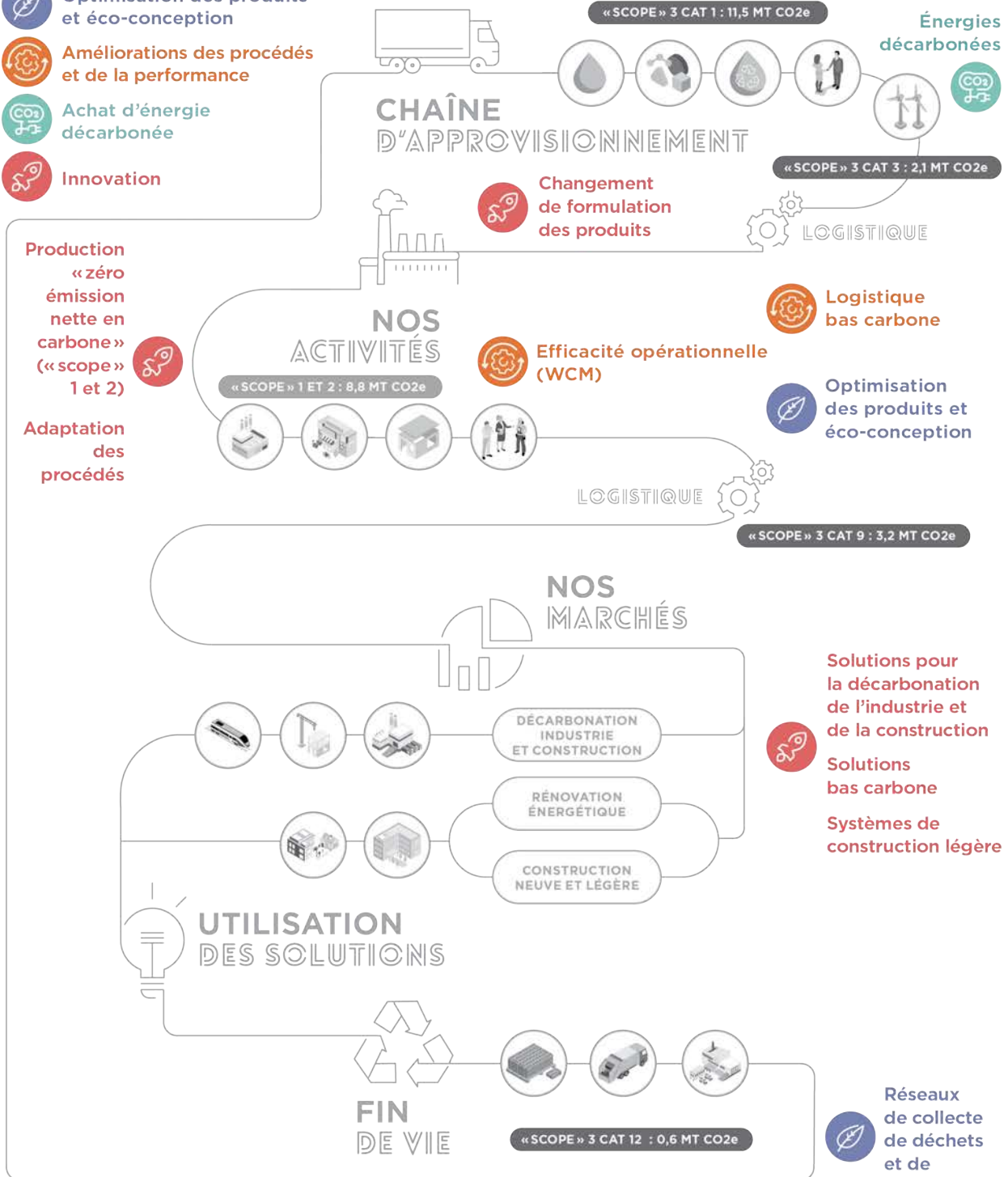
### Nos 4 leviers

- Optimisation des produits et éco-conception
- Améliorations des procédés et de la performance
- Achat d'énergie décarbonée
- Innovation

«SCOPE» 3 CAT 4 : 2,5 MT CO2e

Matières premières à faible contenu carbone

Matières recyclées ou recyclables



Périmètre et méthodologie alignée avec SBTi - données 2022.

## ► Feuille de route 2030

L'objectif de Saint-Gobain est de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie s'intègrent dans des scénarios permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 1,5 °C versus l'ère pré-industrielle, de manière à ce qu'ils soient alignés avec l'accord de Paris.

Le plan d'action de réduction des émissions carbone (« scopes » 1, 2, 3) de Saint-Gobain s'articule en deux périodes :

- 2020 à 2030 : Saint-Gobain déploie sa feuille de route « carbone 2030 » avec 2 ambitions :
  - atteindre entre 2017 et 2030 les objectifs de réduction (en valeur absolue) de 33 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 1 et 2 et une réduction de 16 % des émissions de CO<sub>2</sub>e sur le « scope » 3. Ces objectifs sont validés par l'organisation Science Based Targets initiative (SBTi), qui les considère comme alignés avec l'accord de Paris et une trajectoire 1,5 °C ;
  - innover et tester des procédés industriels permettant d'atteindre l'objectif de « zéro émission nette » sur les trois « scopes ».
- 2030 à 2050 : une nouvelle feuille de route sera définie sur la base des résultats obtenus lors de la période précédente pour atteindre « zéro émission nette ». Les innovations identifiées lors de la mise en œuvre de la feuille de route « carbone 2030 » seront déployées. Des projets de captation carbone pourront être activés en fin de période pour compléter les mesures de transformation, et ce, dans la limite de 10 % maximum des émissions (« scopes » 1, 2 et 3).

## ► Les quatre leviers pour atteindre les objectifs 2030 sur le « scope » 1 et 2

### Optimisation des produits et éco-conception :

Alléger les produits tout en garantissant une performance au moins équivalente, optimiser les conditionnements pour réduire l'impact de la logistique, modifier les formulations pour intégrer plus de matières recyclées : ce sont autant d'actions que Saint-Gobain peut activer. Dans le vitrage, le remplacement d'une tonne de composition de matières vierges par son équivalent en calcin (verre recyclé) permet une réduction des émissions de 300 kg de CO<sub>2</sub>.

### Amélioration des procédés et performance

L'excellence opérationnelle, la productivité, l'efficacité énergétique et la qualité sont au cœur de la feuille de route « carbone 2030 ». Le déploiement de technologies digitales et l'utilisation de la donnée permettent de mieux maîtriser les procédés industriels et de gagner en efficacité. La *Business Unit* « industrie de la construction » utilise des logiciels basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser le fonctionnement de ses fours produisant de la fibre de verre.

## Innovation

Pour assurer la transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, un programme de R&D a été initié en 2021. Des essais de production « net zéro carbone » (« scope » 1 et 2) ont été réalisés pour la plupart des métiers de Saint-Gobain, en particulier le verre, le gypse et l'isolation. Après une production pilote de verre « zéro carbone » (« scope » 1 et 2) réalisée en France en 2023, un essai réussi de production de verre avec une utilisation de 30 % d'hydrogène en Allemagne a permis de vérifier la faisabilité technique du changement de source d'énergie.

### L'utilisation d'énergies décarbonées

En 2023, la part d'électricité décarbonée dans les consommations totales d'électricité a augmenté, pour atteindre 57 %, soit une augmentation de 5 points entre 2022 et 2023 grâce à la signature de nouveaux *Power Purchase Agreements* (PPA) et contrats d'électricité verte dans toutes les régions du monde.

Saint-Gobain a bénéficié de plus de 120 contrats d'électricité décarbonée en 2023.



## ► Maîtriser les émissions de carbone de « scope » 3

Saint-Gobain a intensifié ses efforts pour identifier et évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> liées à sa chaîne de valeur. Des outils digitaux sont développés pour faciliter les évaluations, en particulier des émissions des catégories 1, 4 et 9. Ces trois catégories représentent environ 85 % des émissions de « scope » 3 de Saint-Gobain (périmètre SBTi).

Pour réduire les émissions de « scope » 3, Saint-Gobain s'appuie sur les actions suivantes :

- mobiliser les acheteurs en mettant à disposition des formations et des outils digitaux d'estimation de l'impact des achats ;
- étendre le *reporting* au périmètre pertinent de nos fournisseurs et améliorer la qualité des informations ;
- engager les fournisseurs pour mesurer leur empreinte carbone et développer des plans d'action de réduction.

Pour réduire les émissions liées au transport, Saint-Gobain a développé des programmes digitaux « Supply chain 4.0 ». Que ce soit pour ses achats ou pour la livraison de ses clients, le Groupe dispose de programmes d'optimisation des routes, de remplissage optimal des véhicules ou encore de planification des trajets plus efficace, en coordonnant les transports entrants et sortants pour éviter des kilomètres à vide.

Ainsi, le Groupe utilise des logiciels de modélisation, d'optimisation et de simulation des chaînes d'approvisionnement afin de trouver le meilleur équilibre entre les délais de livraison, les coûts, les stocks et l'empreinte carbone.

### ► Mobilisation de tous

Dans l'organisation de Saint-Gobain, chaque pays ou *Business Unit* est responsable de la mise en œuvre de la feuille de route sur son périmètre et ses marchés. Les exercices financiers de budget, les plans d'investissements et les besoins en termes de ressources en R&D sont alignés avec cette feuille de route.

La « feuille de route carbone » est soutenue par un plan d'investissement en CAPEX et en R&D d'au moins 100 millions d'euros par an jusqu'à 2030. En 2023, c'est plus du double – 223 millions d'euros de CAPEX et R&D – qui ont été effectivement investis.

#### **Concevoir des solutions innovantes intégrant des « bénéfiques carbone »**

Saint-Gobain innove pour développer des solutions qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments sur l'ensemble de leur cycle de vie :

- en diminuant leur consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation : ce sont des solutions d'isolation et de vitrage qui contribuent à l'efficacité énergétique ;
- en réduisant l'empreinte carbone de ses produits et solutions, et notamment en développant des solutions de constructions légères, en augmentant le taux de matières recyclées utilisées pour les fabriquer ou en alimentant ses procédés industriels avec des énergies renouvelables ;



- en réduisant l'empreinte carbone de matériaux de construction grâce aux solutions innovantes développées par la chimie de la construction.

Les analyses de cycle de vie (ACV) ou des déclarations environnementales des produits (DEP) permettent de mesurer l'impact des matériaux et guider l'innovation dans ce domaine. Elles aident les clients à mesurer le contenu carbone des bâtiments.

Plus de 53 % du chiffre d'affaires du Groupe (hors distribution) est réalisé avec des produits couverts par des ACV et DEP vérifiés.

#### **Une croissance découplée des émissions de CO<sub>2</sub>**

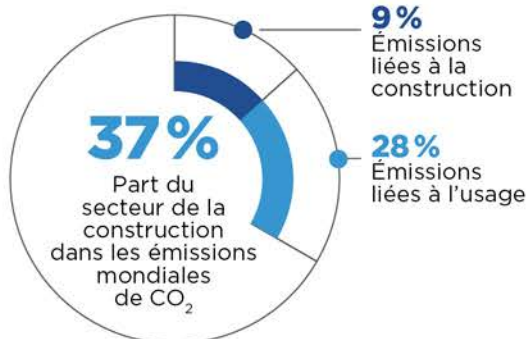
L'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a baissé de respectivement 44 % et 56 % en 2023 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser son impact positif pour l'environnement, tout en réduisant son empreinte.



## CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

### MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION

#### LE CONTEXTE MONDIAL



#### NOS SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES



\* Émissions CO<sub>2</sub>e évitées durant leur durée de vie (base : ventes 2020)

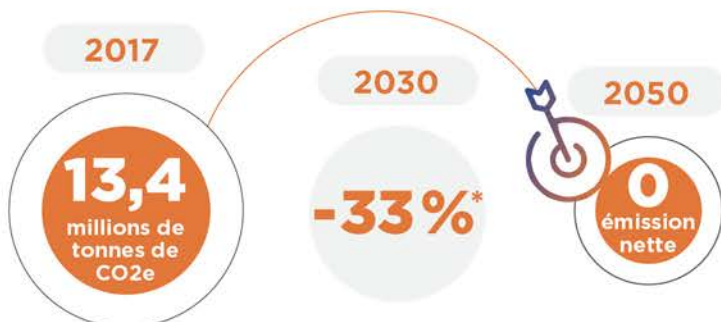
### MINIMISER NOTRE EMPREINTE

#### « SCOPE » 1 ET 2

8,8 Mt de CO<sub>2</sub>e à fin 2023

4 leviers pour atteindre l'objectif de « Zéro émission nette » :

- ▶ Optimisation produits et écoconception
- ▶ Amélioration process et performance
- ▶ Innovation
- ▶ Achat d'énergie décarbonée



\* Objectifs validés par SBTi et alignés avec l'accord de Paris.

#### « SCOPE » 3

20 Mt de CO<sub>2</sub>e à fin 2023\*

Les achats et transports représentent plus de 85% du « scope » 3

- ▶ Améliorer la qualité des données
  - ▶ Impliquer les partenaires pour améliorer la fiabilité des évaluations CO<sub>2</sub>
  - ▶ Optimiser les transports : routes et modalités

\* Périmètre et méthodologie alignés SBTi ; donnée 2022



- ▶ Investissements CAPEX et R&D : au moins 100 M€ par an sur la période 2020-2030
- ▶ Intégration des objectifs de réduction de CO<sub>2</sub> dans les rémunérations de court et de long termes

### EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES



**Société civile**  
Mobiliser face à l'urgence climatique



**Marché**  
Former des jeunes aux métiers du bâtiment



**Investisseurs**  
Orienter les flux financiers vers les solutions durables



**Communautés locales**  
Aider les populations fragiles à avoir accès à un logement décent



**Collaborateurs**  
Accompagner l'engagement en formant aux enjeux climatiques



**Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques**  
Contribuer à accélérer la transition

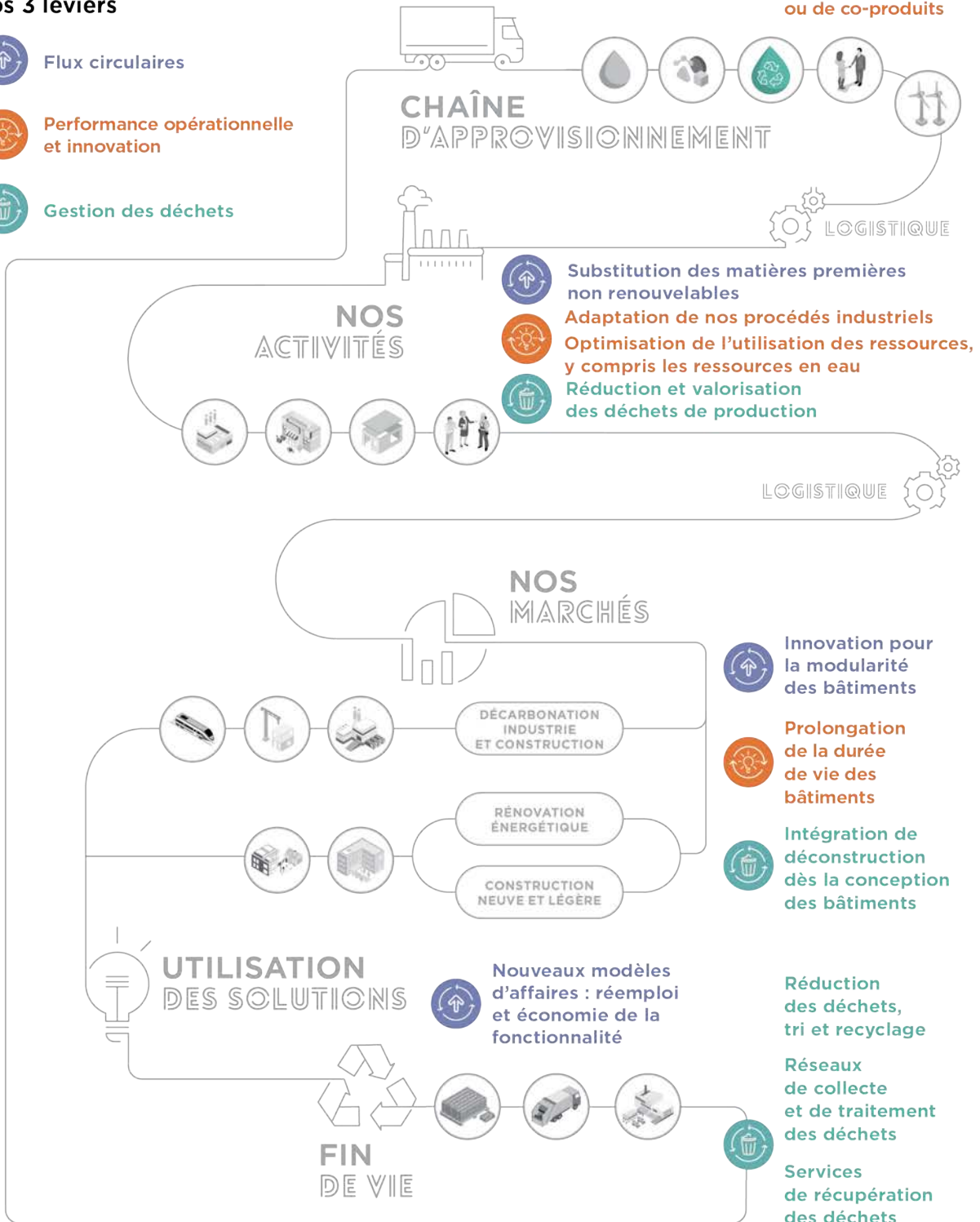
## 5.2 / Améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte

L'impact environnemental du secteur de la construction est majeur, avec 40 % des déchets solides et près de 50 % de la consommation de ressources naturelles. Les modèles circulaires contribuent au respect de l'environnement ainsi qu'à la préservation des ressources et de la biodiversité.

- Substitution de matières premières vierges
- Utilisation de matières recyclées ou renouvelables, ou de co-produits

### Nos 3 leviers

- Flux circulaires
- Performance opérationnelle et innovation
- Gestion des déchets





### ► Stratégie 2030

La stratégie de Saint-Gobain pour accélérer la transition vers une économie plus sobre vise à préserver les ressources naturelles et l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur et à offrir des produits et des solutions réutilisables ou recyclables :

- réduire la pression sur les matières premières naturelles, en particulier les ressources épuisables sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- optimiser l'utilisation des ressources, de leur extraction jusqu'à leur fin de vie, en générant un minimum de déchets non valorisés à chaque étape du cycle de vie des solutions ;
- accélérer la transition vers un modèle circulaire : mettre en œuvre localement les filières de collecte de matériaux, initier ou participer à des partenariats avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur (tels que fournisseurs, clients, prescripteurs, utilisateurs finaux ou encore pouvoirs publics) afin d'accroître l'efficacité des ressources employées et de réduire ainsi les besoins en extraction de matières premières vierges.

### ► Nos trois leviers visent à :

#### Favoriser les flux circulaires

- substituer des matières premières vierges – par des matières recyclées, renouvelables ou des co-produits – suppose d'agir avec les fournisseurs pour identifier des matières innovantes ou codévelopper de nouvelles compositions. Ces changements de composition peuvent nécessiter une adaptation des procédés industriels ;
- créer des filières de recyclage qui permettent de récupérer les déchets, les traiter et les recycler. L'augmentation de la part de matières recyclées dans les produits dépend de l'existence et de l'efficacité de ces filières dans les pays où le Groupe est présent ;
- innover pour faciliter le réemploi et l'optimisation de l'usage des produits et solutions.

#### Performance opérationnelle et innovation

- réduire l'utilisation de matières premières, y compris les consommations d'eau, par la performance, la qualité et la productivité ainsi qu'à l'optimisation des procédés industriels ;
- réduire l'intensité en ressources par l'éco-conception et en réduisant le poids moyen pour une même unité de produit, sans en affecter les performances techniques ;
- accroître la durée de vie des produits et des bâtiments ;
- développer des solutions adaptées aux techniques de construction légère permet de réduire l'intensité en ressources des bâtiments ;
- faire évoluer les procédés industriels pour faciliter l'incorporation de matières recyclées.



#### Gestion des déchets

- appliquer le principe des trois « R » sur les sites : réduire, réutiliser et recycler afin de réduire la génération de déchets et les valoriser ;
- optimiser les volumes d'emballages des produits et veiller à ce qu'ils soient recyclables ;
- développer des produits et solutions recyclables et faciliter leur traitement dans des filières de recyclage ;
- créer des services de récupération de déchets sur les chantiers ou chez les clients, faciliter la valorisation.

### ► Préserver les ressources en eau

L'objectif est de prélever le minimum d'eau, notamment dans les zones soumises à de fortes contraintes hydriques et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle, évitant ainsi de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes.

**Pour cela, Saint-Gobain met tout en œuvre pour :**

- réduire les prélèvements dans le milieu naturel et optimiser les procédés industriels pour minimiser la consommation d'eau ;
- réutiliser l'eau dite « de process » quand cela est possible ;
- recycler sur site ou hors site avec les traitements appropriés ;
- ne pas dégrader la qualité des eaux en réduisant et contrôlant les rejets dans le milieu naturel et en prévenant toute pollution accidentelle ;
- ne pas concurrencer l'accès à l'eau potable des populations locales.

### ► Accélérer la transition vers une économie circulaire

Certains produits de Saint-Gobain sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, tels que le verre, les laines minérales ou les produits à base de plâtre. Pour ces procédés, il est alors possible de remplacer les matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collectes internes ou externes.

Pour d'autres produits de Saint-Gobain, tels que la laine de verre, les tuyaux de fonte, la fabrication de grains ou les poudres céramiques, il est également possible de remplacer les matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation.

Les principes de l'économie circulaire se développent de façon différente selon les pays ou les régions du monde. Ces évolutions dépendent de très nombreux facteurs comme les modes de consommation, les infrastructures et le tissu industriel, le contexte réglementaire ou les conditions techniques ou logistiques de la gestion des déchets.

C'est pourquoi les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très



dépendants des pays et de la maturité des parties prenantes locales ainsi que des réglementations et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par pays pour mobiliser des filières sur la récupération des déchets de chantier.

Les organisations Saint-Gobain dans les pays initient ou participent à des actions avec les parties prenantes locales : industriels participant à une filière, clients, autorités ou communautés locales.

L'organisation par pays de Saint-Gobain est favorable à l'accélération de la transition. Elle permet de saisir les opportunités et de créer des synergies locales, entre les marques ou avec des partenaires extérieurs au Groupe.



## AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

### MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION

#### FLUX CIRCULAIRES FAVORISÉS

- ▶ Modularité des bâtiments, anticipation du démantèlement
- ▶ Réemploi des produits

#### PERFORMANCE ET INNOVATION RENFORÇANT LA CIRCULARITÉ

- ▶ Substitution de matières premières vierges par des matières recyclées, renouvelables ou par des co-produits
- ▶ Offres de solutions durables et performante recyclables

#### GESTION DES DÉCHETS

- ▶ Création de filières de recyclage
- ▶ Service de collecte des déchets chez nos clients ou sur les chantiers
- ▶ Intégration des déchets de nos clients dans nos procédés industriels



**9,4 Mt**

De matières premières vierges évitées en utilisant des contenus recyclés



**94,6 %**

Part des emballages recyclables

### MINIMISER NOTRE EMPREINTE

#### FLUX CIRCULAIRES FAVORISÉS

- ▶ Recyclage en boucle fermée (verre et produits en plâtre)
- ▶ Réutilisation de l'eau en boucle fermée pour réduire les prélèvements

#### PERFORMANCE ET INNOVATION RENFORÇANT LA CIRCULARITÉ

- ▶ Intégration de matières recyclées ou renouvelables, ou de co-produits dans nos productions
- ▶ Réduction de l'intensité en ressource naturelle par l'efficacité opérationnelle et l'optimisation produits

#### GESTION DES DÉCHETS

- ▶ Réduction de la génération de déchets de production
- ▶ Valorisation des déchets dans nos procédés industriels ou en externe



**-14 %**

De Déchets non valorisés entre 2022 et 2023



**88 %**

Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production

### EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES



**Société civile**  
Mobiliser sur le tri sélectif et le recyclage



**Marché**  
Promouvoir de nouveaux services en lien avec l'économie circulaire



**Investisseurs**  
Soutenir les initiatives favorisant l'optimisation et la préservation des ressources



**Communautés locales**  
Préserver l'eau et la biodiversité autour de nos sites



**Collaborateurs**  
Accompagner l'optimisation des procédés en investissant dans les outils et la formation



**Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques**  
Contribuer à la transition vers une économie circulaire



## 5.3 / Participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif

Saint-Gobain fonde son développement sur sa raison d'être – *Making the world a better home* – et sur des valeurs fortes. À travers son modèle économique et en particulier grâce aux solutions qu'il apporte, Saint-Gobain contribue à avoir un impact positif tangible sur l'ensemble de ses parties prenantes, parmi lesquelles les individus, les communautés locales et l'environnement. Cela se traduit notamment en pratique par le respect des droits humains, par une politique d'achats responsables et par la préservation de la santé et de la sécurité des personnes sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

### ► Partager nos valeurs avec nos parties prenantes



Véritable code éthique, les Principes de Comportement et d'Action sont le socle de l'ensemble des politiques et des engagements de Saint-Gobain.

En 2023, le Groupe a fêté les 20 ans de son code éthique.

Neuf émissions sous un format de « vidéo live » ont été diffusées tout au long de l'année. Chaque émission était axée sur un des neuf principes du code éthique et destinées à mettre en valeur les actions du Groupe et de ses collaborateurs.

Cet anniversaire a été célébré dans tous les pays : des animations locales, des vidéos, de témoignages, des ateliers pratiques, des jeux ou des débats ont été organisés.

Saint-Gobain s'engage à respecter les droits humains partout où le Groupe exerce ses activités et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en s'appuyant en particulier sur les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Un processus de diligence raisonnable permet l'identification des risques liés directement ou indirectement aux opérations de Saint-Gobain.



### ► Respecter les droits humains

Les risques principaux identifiés concernent quatre thématiques principales : le respect des droits des collaborateurs, la santé et la sécurité au travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption. Chaque entité du Groupe s'assure que chaque collaborateur effectue son travail sur la base de conditions d'emploi convenues, et reçoit le paiement d'un salaire équitable en fonction des heures travaillées et de sa qualification.

La liberté d'association est garantie dans l'ensemble des sites industriels et des points de vente des enseignes de négoce de Saint-Gobain dans le monde.

### ► Déployer une politique d'achats responsables

Le programme d'achats responsables vise à intégrer l'exigence éthique au processus

d'achat, sur la base des chartes relatives aux fournisseurs et aux acheteurs. Cela permet de gérer et de réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux chaînes d'approvisionnement de Saint-Gobain. Des critères éthiques sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement, sont intégrés dans le processus d'achats.

En 2023, Saint-Gobain a mis à jour sa cartographie des risques liés aux catégories d'achats en faisant appel à une plateforme spécialisée. Pour chaque segment d'achat, 13 enjeux RSE – répartis entre les domaines environnemental, social et éthique – sont analysés, avec la description des sources du risque. Le niveau de risque d'un fournisseur est donc évalué en fonction du risque lié à son secteur d'activité et du pays dans lequel il opère.



### ► Préserver la santé et la sécurité

Saint-Gobain a adopté en 2023 une politique relative à la santé, et l'a mise à jour en 2022. Son ambition vise à la protection de la santé et la promotion du bien-être de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs, des utilisateurs de ses produits et solutions et des riverains et communautés autour des sites du Groupe dans le cadre de ses opérations.

### ► Assurer la santé et la sécurité des personnes sur les sites

#### Envers les collaborateurs

La santé et la sécurité sont au cœur de la culture d'entreprise de Saint-Gobain ; elles font partie des préoccupations prioritaires pour tous les échelons de management et pour l'ensemble des collaborateurs, intérimaires et sous-traitants sur site. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, et de celles de chacun de ses collègues. L'objectif partagé est d'atteindre ensemble les objectifs « zéro accident professionnel » et « zéro maladie professionnelle ».

Tous les sites de Saint-Gobain dans le monde doivent mettre en œuvre la politique relative à la santé. Leurs actions sont priorisées sur la base d'évaluations des risques.

Un indicateur HICE (*health indicator for occupational exposure*) permet d'évaluer la performance en lien avec les risques d'exposition aux bruits et aux agents chimiques.

Saint-Gobain a également développé un programme lié à la santé mentale de ses collaborateurs.

La démarche de prévention s'appuie sur des étapes fondamentales : sensibilisation, formations, évaluation du bien-être psychologique, bonnes pratiques au travail, accompagnement des personnes en difficulté et suivis d'indicateurs et de plans d'action.

En 2023, un parcours de *e-learning*, la « Mental Health Academy », a complété le dispositif.

L'indice MWB, calculé sur la base des réponses au questionnaire [me@saint-gobain](mailto:me@saint-gobain) sur une série de huit questions liées à la santé mentale, est de 84 %.

### ► Développer des solutions et des produits sûrs et apporter du confort jusqu'à l'utilisateur final

#### Envers les clients et les utilisateurs

Les méthodes et les processus d'innovation, de production et de distribution intègrent une attention continue à la qualité et la sécurité des produits et des solutions ;

le processus d'innovation intègre une liste d'évaluation des impacts potentiels sur la santé, la sécurité et l'environnement.

La conformité des produits est un processus en constante évolution. Un programme visant à renforcer la culture de la qualité et de la conformité des produits est déployé auprès des équipes locales dans chacun des pays. Ce programme est conçu pour rappeler aux équipes locales les principes et processus-clés relatifs à la qualité et à la conformité des produits, systèmes et services tout au long de leur cycle de vie, de la conception à la fin de vie en passant par la production, la commercialisation et l'utilisation.

#### Envers les riverains et les communautés locales

Le logement a un impact fondamental sur la santé des populations. En participant à des programmes en faveur de l'accès à un logement décent pour tous, Saint-Gobain agit pour l'amélioration des conditions de vie.

En France, plusieurs projets supportés par la Fondation Saint-Gobain sont orientés autour de l'adaptation des logements, pour les rendre plus sûrs pour les personnes âgées.





### ► Prendre soin des collaborateurs du Groupe

Saint-Gobain veille à offrir à chacun un environnement de travail propice à son épanouissement professionnel et personnel. La politique de ressources humaines du Groupe doit permettre une adaptation rapide de l'organisation et en particulier une gestion fine de l'évolution des besoins en compétences, un accompagnement des collaborateurs face aux grandes transformations, mais aussi l'attraction et la rétention des talents.

Saint-Gobain a fait de la qualité du dialogue social un critère essentiel de la performance de sa politique. Parce que le dialogue social doit apporter des réponses concrètes aux questions des conditions de travail, aux attentes particulières des collaborateurs, et au déploiement des plans d'action, il se fait essentiellement au niveau local.



Lancé le 1<sup>er</sup> janvier 2020, *CARE by Saint-Gobain* est un programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles. Les garanties sont définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille :

- le suivi médical quotidien des familles et l'accès aux soins, par une couverture des frais de santé (consultation du médecin généraliste ou hospitalisation de base) au minimum à hauteur de 80 % ;
- l'arrivée d'un enfant dans sa famille, et ce, en incluant les démarches d'adoption, en prenant en charge au minimum 14 semaines de congé de maternité payées à 100 % et trois jours de congé pour le partenaire payés à 100 % ;
- le décès, en assurant à la famille un capital financier représentant au minimum une année de salaire du collaborateur.

En 2023, 100 % des collaborateurs de Saint-Gobain et leurs familles disposent de l'intégralité des avantages du programme *CARE by Saint-Gobain*. Les entités acquises récemment disposent de trois années pour finaliser le déploiement du programme.

### Diversité et inclusion

Diversifier ses équipes assure à Saint-Gobain d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes, tout en développant sa capacité à innover. L'objectif est de créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. Le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

### ► Auprès des communautés locales

À travers ses actions, la Fondation s'inscrit dans la vision du Groupe Saint-Gobain : agir pour contribuer à la création du monde de demain. Cette volonté d'agir en collaboration avec ses parties prenantes, en France et à l'international, se retrouve aussi dans sa raison d'être, « Making the world a better home ». La Fondation est un moyen pour nos collaborateurs de participer collectivement à la construction d'un monde plus durable, inclusif et responsable. La Fondation finance des projets sociaux portés par des associations, à destination de personnes en situation d'exclusion, dans les domaines de l'insertion professionnelle et de l'habitat social et durable.



**PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN,  
PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF**

**MAXIMISER NOTRE CONTRIBUTION**

**APPORTER  
DES SOLUTIONS  
AVEC DES BÉNÉFICES**

- ▶ Pour la santé
- ▶ Pour le confort
- ▶ Pour la sécurité

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur



**ENGAGEMENT  
SOCIÉTAL**

- ▶ Emploi direct, indirect et induit
- ▶ Mécénat et philanthropie
  - ▶ Formation aux métiers de la construction durable



**83 %**

Taux d'engagement des collaborateurs



**35**

Projets soutenus par la fondation Saint-Gobain en 2023



**100 %**

Des collaborateurs et leurs familles couverts par le programme de prévoyance et protection sociale « CARE by Saint-Gobain »

**MINIMISER NOTRE EMPREINTE**

**ENGAGEMENT  
COLLABORATEURS**

- ▶ Santé & Sécurité
- ▶ Diversité & Inclusion
- ▶ Conditions de travail
- ▶ Dialogue social



**ENGAGEMENT  
PARTENAIRES**

**Diligence raisonnable**

- ▶ Achats responsables
- ▶ Droits humains



**-18 %**

Baisse du taux de fréquence d'accidents\* entre 2022 et 2023

\* avec et sans arrêt (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)



Plus de **92 %**

des collaborateurs ont suivi une formation au cours de l'année



Plus de **91 %**

des achats hors négoce sont couverts par la signature de la charte responsable

**EMBARQUER NOS PARTIES PRENANTES**



**Société civile**  
Promouvoir l'éthique et le respect des droits humains



**Marché**  
Proposer des solutions sûres et durables



**Investisseurs**  
Promouvoir l'éthique et le respect des droits humains



**Communautés locales**  
Soutenir des projets solidaires



**Collaborateurs**  
Garantir un environnement de travail sécurisé et épanouissant



**Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques**  
Participer à l'évolution des exigences en matière de diligence raisonnable





La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par DocAxess

Toutes les marques du groupe Saint-Gobain mentionnées dans le document sont la propriété de la Compagnie de Saint-Gobain et/ou de l'une de ses filiales.

**CRÉDITS PHOTOS :** Danila Shtantsov, Shutterstock – Éric Garault, Pascoandco – Cyril Abad, CAPA – Luxigon – Saint-Gobain – Noprati Somchit, Shutterstock – Saint-Gobain Isover – Hodim, Shutterstock – Halfpoint, Shutterstock – Gorodenkoff, Shutterstock – Christel Sasso, CAPA – FG Trade, iStock – Kateryna Galkina, Shutterstock – Ashik Prasad & Mithosh – Sergio Grazia, Valode&Pistre – Jean-Philippe HOMÉ-SANFAUTE – Matjaz Tancic – PMK Group – Stéphane Groleau – REA\_X.POPY – High mountain, Shutterstock – Kletr – Sarote Pruksachat, Gettyimages – BondRocketImages, Shutterstock – Isover – Art\_Rich, Shutterstock – SAGE\_ALTO – Joseph Melin – Lasse Olsson Foto – Robert Kneschke, Shutterstock – Weber – Apchanel, Shutterstock – Arnaud Bouissou – Matjaz Tancic – Ryan Mc Vay, Getty Images – Pedrosala, iStock – Jaroslav Pachy sr, Shutterstock – Shomos Uddin, Gettyimages – David Papazian, Shutterstock – Valoref – StudioVU – Omnuek Saelim, Shutterstock – Somsak Nitimongkolchai, Shutterstock – Sacha Pritchard – Anass Bachar Eyeem – Bruno Mazodier – Your-Comics (illustrations et schémas) – Mickaél Merley (illustrations).

**Conception et réalisation : Ruban Blanc**

CE DOCUMENT EST ACCESSIBLE  
SUR LE SITE INSTITUTIONNEL

👉 [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)



[www.linkedin.com/company/saint-gobain/](http://www.linkedin.com/company/saint-gobain/)



[twitter.com/saintgobain](https://twitter.com/saintgobain)



[www.facebook.com/saintgobaingroup](https://www.facebook.com/saintgobaingroup)



[www.instagram.com/saintgobaingroup/](https://www.instagram.com/saintgobaingroup/)



[www.youtube.com/user/SaintGobainTV](https://www.youtube.com/user/SaintGobainTV)